



Dr. Hayati, M. Ag

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

SEKOLAH BERKARAKTER

Dr. Hayati, M.Ag

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN SEKOLAH BERKARAKTER

**CV. Mitra Ilmu
2020**

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

- 1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat 2 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000.00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) Tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000;00 (lima milyar rupiah).*
- 2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta terkait bagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000.00; (lima ratus juta rupiah).*

Judul Buku : MANAJEMEN KEPEMIMPINAN SEKOLAH
BERKARAKTER
ISBN : 978-623-5323-45-9
Penulis : Dr. Hayati, M.Ag
Cetakan : Pertama Juni 2020
Ukuran Buku : 15 x 23 cm
Layout oleh : Sulaiman

Diterbitkan Oleh

Penerbit CV. Mitra Ilmu

Divisi Publikasi dan Penelitian

Jl. Kesatuan 3 No. 11 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga Buku “manajemen kepemimpinan sekolah berkarakter” ini dapat diselesaikan.

Kepala sekolah seharusnya seorang yang visioner yaitu mampu memandang kedepan tentang kehidupan masyarakat Indonesia dengan segala peluang dan tantangannya. Singkat kata kepala sekolah harus mampu memproyeksikan kemampuan dan kompetensi serta gaya kepemimpinan yang diperlukan bawahan dan masyarakat. Sehingga dituntut mampu menerapkan gaya-gaya kepemimpinannya yang dapat mencerminkan perilaku-perilaku yang dapat ditiru bawahannya dan dapat memberi motivasi kerja para guru dan staf yang dipimpinnya.

Ucapan terimakasih saya haturkan kepada semua yang telah memberikan bantuan baik secara moril maupun materil untuk menyempurnakan buku ini. Rekan, sahabat dan keluarga yang selalu mendukung sehingga buku ini hadir ditengah- tengah pembaca

Semoga buku ini dapat bermanfaat dalam menambah wawasan keilmuan tentang pendidikan karakter. Semoga amal kebaikan kita semua diterima oleh Allah SWT.

Akhirnya penulis menantikan saran-saran dari para pembaca untuk menyempurnakan buku ini.

Juni 2020

Dr. Hayati, M.Ag

DAFTAR ISI

Kata Pengantar_	iii
Daftar Isi_	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK	7
BAB III PERAN STRATEGI MANAJEMEN	13
BAB IV KARAKTERISTIK KINERJA GURU SEKOLAH BERKARAKTER	19
BAB V PERANAN DAN FUNGSI KINERJA GURU SEKOLAH BERKARAKTER	23
BAB VI MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA GURU.....	44
BAB VII FUNGSI MOTIVASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI BERPRESTASI	81
DAFTAR PUSTAKA	89

BAB I

PENDAHULUAN

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah dituntut memiliki kreativitas, kepemimpinan motivasi, dan kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menggerakkan seluruh guru sesuai peran dan fungsinya secara efektif dan efisien. Andang (2014:54) berpendapat kepala sekolah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah seharusnya seorang yang visioner yaitu mampu memandang kedepan tentang kehidupan masyarakat Indonesia dengan segala peluang dan tantangannya. Singkat kata kepala sekolah harus mampu memproyeksikan kemampuan dan kompetensi serta gaya kepemimpinan yang diperlukan bawahan dan masyarakat. Sehingga dituntut mampu menerapkan gaya-gaya kepemimpinannya yang dapat mencerminkan perilaku-perilaku yang dapat

ditiru bawahannya dan dapat memberi motivasi kerja para guru dan staf yang dipimpinnya.

Kedua, organizational citizenship behavior (OCB):

Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran OCB dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan. Dikarenakan OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Dalam realitasnya, untuk dapat memiliki OCB yang kuat dibutuhkan faktor-faktor pendukung di dalam organisasi, karena OCB tidak dengan sendirinya meningkat tanpa berinteraksi dengan faktor lain. Apabila mengacu pada berbagai literatur, banyak faktor yang berpengaruh terhadap *organizational*

citizenship behavior. Beberapa di antaranya adalah pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, budaya organisasi, sistem penghargaan, kepribadian, iklim organisasi, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, kecerdasan emosional dan kepemimpinan.

Ketiga, imbalan: Secara bahasa, Imbalan diartikan sebagai proses administrasi pemberian gaji atau upah. Gaji yaitu upah kerja yang dibayar pada waktu yang tetap, sedangkan upah adalah uang yang dibayarkan sebagai pembalas jasa atau sebagai pembalas tenaga yang sudah dikeluarkan untuk mengerjakan sesuatu. Sekilas arti gaji dan upah terlihat sama, menurut penulis yang membedakan adalah pada waktu pemberiannya. Gaji diberikan secara bulanan sedangkan upah diberikan secara per jam, per hari, dan persetengah hari. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Kreitner (2009:346) mendefinisikan imbalan sebagai *"rewards can be defined broadly as the material and psychological pay off for performing tasks in the work place*. Imbalan dapat didefinisikan secara umum sebagai bayaran

secara material atau psikologis terhadap pelaksanaan tugas ditempat kerja.

Lebih lanjut, Slocum dan Hellriegel (2010:136) mengemukakan konsep imbalan yang menyatakan bahwa "*a reward is an event that an individual finds desirable or pleasing*". Imbalan adalah pendapatan yang diinginkan seorang individu dan menyenangkan hati. Gaji dibayarkan secara periodik dengan jaminan pasti, artinya gaji tetap dibayar walaupun karyawan tidak bekerja. Upah dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian kerja yang telah disepakati. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu atas prestasinya tersebut sebagai prestasi standar, sedangkan tunjangan khusus adalah tambahan (*financial atau non finansial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Werang (2010:427) yang menemukan bahwa status sosial ekonomi guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Semakin tinggi tingkat sosial ekonominya maka akan diikuti oleh semakin baiknya kinerja guru. Kesejahteraan guru perlu diwujudkan

sebagaimana amanah UU pasal 10 tentang guru dan dosen yang menyebutkan bahwa guru dan dosen akan mendapat penghasilan yang pantas dan memadai, antara lain meliputi: gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, tunjangan profesi, dan/atau tunjangan khusus serta penghasilan lain yang berkaitan dengan tugasnya. Imbalan sangat penting bagi guru PNS/non PNS. Hal ini karena imbalan merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Tingkat penghasilan yang didapatkan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.

Seseorang yang dianggap memiliki motivasi berprestasi, ia akan melakukan serangkaian usaha agar dapat mengungguli yang lainnya. Kaitannya dalam bidang pendidikan, motivasi berprestasi juga dapat dijadikan acuan bagi guru untuk meningkatkan kualitas kinerja. Tidak hanya sekedar mengajar saja, keinginan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu berdasarkan kesempurnaan dalam diri seseorang juga perlu dimiliki oleh seorang guru. Motivasi yang dimiliki oleh seorang guru akan berpengaruh pada kinerjanya di sekolah. Berbagai permasalahan guru tersebut diakibatkan oleh belum tertatanya manajemen/pengelolaan guru secara optimal.

Usaha untuk meningkatkan kinerja guru tidak dapat diserahkan kepada para guru semata-mata. Suatu organisasi harus senantiasa memberikan motivasi agar kinerja pegawai tetap terbina dengan baik. Mengingat pentingnya motivasi berprestasi terhadap peningkatan kinerja guru, untuk itu seorang kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kinerja guru yang terukur, berkualitas dan memadai, sehingga dapat menciptakan produktivitas kinerja guru yang tinggi, dapat diamati dan diupayakan peningkatan secara berkesinambungan dengan melakukan sejumlah tindakan yang konkret, tepat dan bermanfaat

BAB II

PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik merupakan aktivitas manajerial tertinggi yang biasanya dilakukan oleh pimpinan puncak organisasi baik di suatu organisasi swasta maupun publik (Rufaidah, tt: 1). Manajemen strategis memfokuskan untuk usaha mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan suatu perusahaan.

Berikut pengertian manajemen strategik menurut para ahli. Menurut David (2011: 5) manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disyaratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus

pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi *computer* untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.

Menurut Wheelen dan Hunger (2010: 105), manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi. Menurut Pearce (1997: 20) manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulating*) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Manajemen strategik menurut Flavel dan Williams, sebagaimana dikutip dalam Tangkilisan (2003: 9), adalah sebagai keseluruhan sistem manajemen, yang di dalamnya terkandung formulasi, implementasi dan evaluasi guna mencapai hasil yang realistis dan objektif.

Menurut Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoslisson (2001: xv), manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi hak-hal yang ingin dicapai dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Gregory G. Dess, G.T dan Alan B. Eisner Lumpkin (2007: 11) mendefinisikan manajemen strategik sebagai berikut, *strategic management is consists of the analyses, decisions and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages*. Artinya, manajemen strategik adalah terdiri dari analisis, keputusan dan tindakan organisasi dalam rangka menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Menurut Karhi Nisjar Winardi (1997: 96), mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah perumusan konsep strategi sebuah organisasi atau sub unit sebuah organisasi lebih besar, yaitu sebuah konseptualisasi dinyatakan atau diimplikasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan berupa sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan- tujuan organisasi tersebut, kendala-kendala

luas dan kebijakan-kebijakan, yang atau ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin, atau yang diterimanya dari pihak, atasannya, yang membatasi *scope* aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan, kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek dan telah ditetapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut.

Pengertian yang menyeluruh dari berbagai pemaknaan manajemen strategik yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagaimana berikut:

1. Manajemen strategik pada intinya adalah untuk memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha lembaga atau organisasi.
2. Perusahaan atau lembaga harus melaksanakan manajemen strategik secara terus menerus dan fleksibel sesuai dengan ketentuan kondisi di lapangan.
3. Manajemen strategik mengalami tiga proses, yaitu pembuatan strategi (*formulating strategy*), penerapan strategi (*implementing strategy*) dan evaluasi terhadap strategi (*evaluating strategy*).

Jadi, manajemen strategik berkaitan dengan proses menghasilkan suatu rencana-rencana dan kebijakan strategik sebagai perwujudan dari strategi terapan yang berfungsi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang maupun pendek. Sebagaimana proses perencanaan yang benar yaitu dengan tahap formulasi, implementasi dan evaluasi.

Barney (2007:27) mengungkapkan manajemen strategis (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Grant (2008:10) menyatakan bahwa strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (2006: 17) menulis bahwa manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam

mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi dan hal ini sering menghasilkan laba di atas rata-rata.

Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis dikatakan efektif jika memberitahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

BAB III

PERAN STRATEGI MANAJEMEN

Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan, maka penerapan manajemen stratejik justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat dicapai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen stratejik ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi, maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, dimana setiap organisasi perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna mendapatkan keuntunga yang banyak. Semuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin (Barney, 2007: 27).

Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (*standar* dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian

produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

Esensi manajemen strategik dalam pengembangan daya saing organisasi, baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba dapat dijabarkan atas hal pokok berikut:

A. Pertumbuhan dan Berkelanjutan

Hal ini dicirikan oleh adanya kegiatan lebih besar dari organisasi yang nantinya berdampak pada peningkatan kesejahteraan SDM. Pencapaian kondisi tersebut didapatkan dari kerja sama antar individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan organisasi sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik fundamental, *incremental* dan radikal dari nilai-nilai keinginan konsumen, serta

persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidakpastian dan penuh risiko.

B. Berpikir Strategik

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini dan esok), proses kontinyu (siklus) dan iteratif (sekuens pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superioritas) yang dimiliki (sumber daya seperti SDA, SDM dan SDB) dengan secara komprehensif memperhatikan faktor-faktor makro, seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, di samping upaya pembelajaran organisasi dalam menuju daya saing secara parsial ataupun utuh. Realisasi berpikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase-fase berikut: pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja dan status kegiatan. Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep-konsep strategi, baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), *modern* (BCG/Shell, A.D. Little, McKinsey, PIMS, SRI dan

Porter) dan alternatif (PRECOM) yang dalam implementasinya sangat ditentukan oleh besar-an dimensinya (2-5) atau tema tertentu.

C. Manajemen Strategik

Manajemen Strategik dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan: sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (*policy*, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti:

- a) Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan pemasok, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya);
- b) Ancaman produk pengganti (biaya/harga);
- c) Kekuatan tawar menawar pembeli (kuantitas, mutu dan ketersediaan);

d) Kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan).

Dalam proses manajemen strategik diperlukan pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/standar) sebagai jawaban terhadap pencanangan strategi yang telah disusun menurut tingkatannya (korporat, bisnis dan fungsional) yang didasarkan kepada muatan, konsistensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan keputusan organisasi untuk jangka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya (sederhana, fungsional, divisional, matriks, unit bisnis strategik berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

D. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi, terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak

alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Ada bebarapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

- a) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
- c) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- d) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f) Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.

Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurang.

BAB IV

KARAKTERISTIK KINERJA GURU SEKOLAH BERKARAKTER

Riduwan (2009:361) menafsirkan kinerja guru adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh guru pada saat menjalankan tugas dan kewajibannya dalam bidang pengajaran. Di sisi lain, kinerja guru yang diuraikan Asf & Mustofa (2013:6) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Fahmy (2013:37) menyatakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Lebih lanjut, Fahmy (2013:44) berpendapat guru harus memiliki peran dan kepribadian yang unik, baik,

mantap, stabil dewasa, arif, berwibawa, serta dapat menjadi teladan yang baik untuk anak didiknya. Pada dasarnya guru harus memiliki kepribadian ganda, dimana guru harus bersikap empati terhadap anak didiknya dan juga dapat bersikap kritis. Guru harus menjadi seorang yang sabar dalam menghadapi anak didiknya dengan berbagai keinginan. Terkait dengan kinerja guru yaitu sebagai hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya, begitu pula tingkat penghasilan seseorang sangat mempengaruhi kinerja. Tingkat penghasilan mempunyai kaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari.

Kinerja mengajar guru menurut Yamin dan Maisah (2010:87) merupakan perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja seorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan menjalankan tugas dan kualitas dalam melaksanakan tugas tersebut. Memandang tugas utama seorang guru adalah mengajar, maka kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan guru saat mengajar pada proses pembelajaran.

Dalam aspek guru, murid, dan bahan ajar merupakan unsur yang dominan dalam proses pembelajaran di kelas. Ketiga aspek ini saling berkaitan, saling mempengaruhi serta saling menunjang antara satu dengan yang lainnya. Jika salah satu unsur tidak ada, kedua unsur yang lain tidak dapat berhubungan secara wajar dan proses pembelajaran tidak akan berlangsung dengan baik. Jika proses belajar mengajar ditinjau dari segi kegiatan guru, maka akan terlihat bahwa guru memegang peranan strategis. Jadi dalam menciptakan proses pembelajaran guru perlu memperhatikan kriteria keberhasilan pembelajaran, baik dari segi proses maupun hasil.

Keefektifan pembelajaran dapat diketahui melalui indikator-indikatornya, yaitu: (1) Ketercapaian ketuntasan belajar; (2) Ketercapaian keefektifan aktivitas peserta didik yakni pencapaian waktu ideal yang digunakan peserta didik untuk melakukan setiap kegiatan termuat dalam rencana pembelajaran; (3) Ketercapaian keefektifan kemampuan guru mengelola pembelajaran yang positif (Sinambela dalam Ambarita & siburian, 2013:222). Jadi, pembelajaran dinyatakan efektif apabila mencapai sasaran yang diinginkan secara ideal. Faktor-faktor yang

memengaruhi kinerja guru seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan. Ada juga faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, dan lain sebagainya (Asf & Mustofa, 2013:160).

Dari uraian yang telah dijabarkan tersebut disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya, kinerja juga sebagai tolok ukur yang patut dipertimbangkan dalam menilai hasil kerja seseorang apalagi sebagai pendidik atau guru, karena merupakan hasil perwujudan dari aktivitasnya sangat mempengaruhi dari berbagai aspek nilai dan sebagai faktor kunci keberhasilan dalam proyeksi pembelajaran kepada peserta didiknya.

BAB V

PERANAN DAN FUNGSI KINERJA GURU SEKOLAH BERKARAKTER

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan (2010:321) peranan guru berkaitan dengan kompetensi guru yaitu: a) Guru sebagai demonstrator yaitu guru hendaknya selalu menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuan dalam hal ilmu yang dimilikinya, karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa; b) Guru sebagai pengelola kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas untuk berbagai kegiatan pembelajaran, mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar, dan membantu siswa memperoleh hasil yang diharapkan.

Peranan guru selanjutnya adalah c) Guru sebagai mediator dan fasilitator, yaitu: guru sebagai mediator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi guna lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang kiranya berguna untuk menunjang pencapaian dan tujuan proses belajar mengajar, d) Guru sebagai evaluator yaitu guru hendaknya menjadi evaluator yang baik dalam proses belajar mengajar. Penilaian dilakukan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai, apakah materi yang diajarkan sudah dikuasai atau belum, dan apakah metode yang digunakan sudah cukup tepat, e) Guru sebagai pengembang kurikulum yaitu guru memiliki kewenangan dalam mendesain sebuah kurikulum. Guru tidak hanya bisa menentukan tujuan dan isi pelajaran yang akan disampaikan, tetapi dapat menentukan strategi apa yang harus dikembangkan dan bagaimana mengukur keberhasilannya.

Sebagai pengembang kurikulum guru sepenuhnya dapat menyusun kurikulum sesuai dengan karakteristik, misi dan visi sekolah/madrasah, serta sesuai dengan pengalaman belajar yang diperlukan anak didik. Dalam kurikulum K-13 peran ini dapat dilihat dalam pengembangan kurikulum muatan lokal. Dalam pengembangan kurikulum muatan lokal, sepenuhnya diserahkan kepada masing-masing satuan pendidikan, karena itu kurikulum yang berkembang dapat berbeda antara lembaga yang satu dengan lembaga yang lainnya. Kurikulum berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dirancang secara sistemik atas dasar norma-norma yang berlaku yang dijadikan pedoman dalam proses pembelajaran bagi tenaga kependidikan dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Peran dan tugas guru semakin berat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Guru sebagai komponen utama dalam dunia pendidikan dituntut untuk mengimbangi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dalam masyarakat.

Melalui sentuhan guru di sekolah diharapkan mampu menghasilkan peserta didik yang memiliki kompetensi tinggi dan siap menghadapi tantangan dengan penuh keyakinan dan percaya diri yang tinggi. Guru merupakan suatu profesi yang memerlukan keahlian khusus. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, terutama sebagai guru profesional yang harus menguasai benar tentang pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan yang perlu dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu. Mulyasa (2009:19) menguraikan Guru adalah pendidik, peran dan fungsi guru berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah, di antaranya adalah:

1. Sebagai pendidik dan pengajar; bahwa setiap guru harus memiliki kestabilan emosi, ingin memajukan peserta didik, bersikap realitas, jujur dan terbuka, serta peka terhadap perkembangan, terutama inovasi pendidikan. Untuk mencapai semua itu, guru harus memiliki pengetahuan yang luas, menguasai berbagai jenis bahan pembelajaran, menguasai teori dan praktek pendidikan, serta menguasai kurikulum dan metodologi pembelajaran.

2. Sebagai anggota masyarakat; bahwa setiap guru harus pandai bergaul dengan masyarakat. Untuk itu, harus menguasai psikologi sosial, memiliki pengetahuan tentang hubungan antar manusia, memiliki keterampilan membina kelompok, keterampilan bekerjasama dalam kelompok, dan menyelesaikan tugas bersama dalam kelompok.
3. Sebagai pemimpin; bahwa setiap guru adalah pemimpin, yang harus memiliki kepribadian, menguasai ilmu kepemimpinan, prinsip hubungan antar manusia, teknik berkomunikasi, serta menguasai berbagai aspek kegiatan organisasi sekolah.
4. Sebagai administrator; bahwa setiap guru akan dihadapkan pada berbagai tugas administrasi yang harus dikerjakan di sekolah, sehingga harus memiliki pribadi yang jujur, teliti, rajin, serta memahami strategi dan manajemen pendidikan.
5. Sebagai pengelola pembelajaran; bahwa setiap guru harus mampu dan menguasai berbagai metode pembelajaran dan memahami situasi belajar-mengajar di dalam maupun di luar kelas.

Sebagaimana kita ketahui bahwa sangatlah wajar seorang guru harus menguasai ilmu mengajar, bersosialisasi dengan anggota masyarakat, memiliki jiwa kepemimpinan, menguasai pengetahuan bidang administrasi dan bagaimana cara mengelola pembelajaran dengan menggunakan berbagai metode pembelajaran di dalam kelas maupun di lingkungan sekolah. Peranan guru meliputi banyak hal, yaitu guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan belajar, perencana pembelajaran, motivator dan sebagai evaluator.

Adapun peran guru menurut Mulyasa (2009:35) adalah sebagai berikut:

1. Guru sebagai pendidik adalah guru yang menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Guru sebagai penanggung jawab untuk pendisiplinan anak harus mengontrol setiap aktivitas anak-anak agar tingkah laku anak tidak menyimpang dengan norma-norma yang ada.
2. Guru sebagai pengajar adalah memberi pembelajaran dalam kegiatan belajar peserta didik

dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, tingkat kebebasan, rasa aman dan keterampilan guru dalam berkomunikasi. Guru harus berusaha membuat sesuatu menjadi jelas bagi peserta didik dan terampil dalam memecahkan masalah.

3. Guru sebagai pembimbing yaitu guru melaksanakan empat hal, yaitu: a) guru harus merencanakan tujuan dan mengidentifikasi kompetensi yang hendak dicapai, b) guru harus melihat keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, dan yang paling penting bahwa peserta didik melaksanakan kegiatan belajar itu tidak hanya secara jasmaniah, tetapi mereka harus terlibat secara psikologis, c) guru harus memaknai kegiatan belajar, dan d) guru harus melaksanakan penilaian.
4. Guru sebagai pemimpin adalah guru diharapkan mempunyai kepribadian dan ilmu pengetahuan. Guru akan menjadi imam.
5. Guru sebagai pengelola pembelajaran adalah guru harus mampu menguasai berbagai metode pembelajaran. Selain itu, guru juga dituntut untuk selalu menambah pengetahuan dan keterampilan

agar pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya tidak ketinggalan jaman.

6. Guru sebagai model dan teladan yaitu guru yang menjadi sorotan oleh lingkungannya, dan yang harus diperhatikan oleh guru: sikap dasar, bicara dan gaya bicara, kebiasaan berkerja, sikap melalui pengalaman dan kesalahan, pakaian, hubungan kemanusiaan, proses berfikir, perilaku neurotis, selera, keputusan, kesehatan, gaya hidup secara umum.
7. Guru sebagai anggota masyarakat yaitu peran guru sebagai komunikator pembangunan masyarakat. Seorang guru diharapkan dapat berperan aktif dalam pembangunan di segala bidang yang sedang dilakukan. Guru perlu juga memiliki kemampuan untuk berbaur dengan masyarakat.
8. Guru sebagai administrator adalah seorang guru akan dihadapkan pada berbagai tugas administrasi yang teratur. Segala pelaksanaan dalam kaitannya proses belajar mengajar perlu diadministrasikan secara baik.

9. Guru sebagai penasehat yakni guru penasehat bagi peserta didik meskipun mereka tidak memiliki latihan khusus sebagai penasehat dan dalam beberapa hal tidak dapat berharap untuk menasehati orang. Peserta didik senantiasa berhadapan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan dan dalam prosesnya akan lari kepada gurunya, sehingga guru harus memahami psikologi kepribadian dan ilmu kesehatan mental.
10. Guru sebagai pembaharu (inovator) adalah guru menerjemahkan pengalaman yang telah lalu ke dalam kehidupan yang bermakna bagi peserta didik. Dalam hal ini, terdapat jurang yang dalam dan luas antara generasi yang satu dengan yang lain, demikian halnya pengalaman orang tua memiliki arti lebih banyak dari pada nenek kita.
11. Guru sebagai pendorong kreativitas adalah guru dituntut untuk mendemonstrasikan dan menunjukkan proses kreativitas ditandai oleh adanya kegiatan menciptakan sesuatu. Akibat dari fungsi ini, guru senantiasa berusaha untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melayani

peserta didik. Kreativitas menunjukkan bahwa apa yang akan dikerjakan oleh guru sekarang lebih baik dari yang dikerjakan sebelumnya.

12. Guru sebagai emansipator yaitu guru mengetahui bahwa pengalaman, pengakuan dan dorongan sering kali membebaskan peserta didik dari “*self-image*” yang tidak menyenangkan sebagai emansipator ketika peserta didik yang dicampakkan secara moril dan mengalami berbagai kesulitan dibangkitkan kembali menjadi pribadi yang percaya diri.
13. Guru sebagai evaluator adalah evaluasi atau penilaian merupakan aspek pembelajaran yang paling kompleks, karena melibatkan banyak latar belakang dan hubungan, serta variabel lain yang mempunyai arti apabila berhubungan dengan konteks yang hampir tidak mungkin dapat dipisahkan dalam setiap segi penilaian. Teknik apapun yang dipilih, dalam penilaian harus dilakukan dengan prosedur yang jelas, yang meliputi tiga tahap, yaitu persiapan, pelaksanaan dan tindak lanjut.

Lebih lanjut, Saondi, O dan Suherman, A (2010:19) menguraikan tentang tugas dan tanggung jawab guru, sebagai berikut: (1) Tanggung jawab moral, yaitu guru harus memiliki kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila; (2) Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guru harus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu membuat persiapan mengajar dan memahami kurikulum dengan baik; (3) Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut menyukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan dan melayani masyarakat, (4) Tanggung jawab guru di bidang keilmuan, yaitu guru turut serta memajukan ilmu dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan; (5) Optimalisasi kelompok kerja guru. Begitu banyak peran yang harus diemban oleh seorang guru. Peran yang begitu berat dipikul dipundak guru hendaknya tidak menjadikan calon guru mundur dari tugas mulia tersebut. Peran-peran tersebut harus menjadi tantangan dan motivasi bagi calon guru. Berkenaan dengan peran dan fungsi guru, seseorang yang

berorientasi pada kinerja harus memiliki kriteria-kriteria tertentu. Menurut Hradesky dalam Susanto (2013:30) kriteria-kriteria individu yang berorientasi pada kinerja meliputi:

1. Kemampuan intelektual, yaitu suatu kemampuan yang meliputi kapasitas yang digunakan untuk berpikir secara logis, praktis, dan menganalisis sesuai konsep dan kemampuan mengungkapkan dirinya secara jelas.
2. Ketegasan, yaitu seorang guru perlu memiliki kemampuan untuk menganalisis kemungkinan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat.
3. Semangat, yaitu seorang guru perlu memiliki upaya untuk bekerja secara aktif dan tidak mengenal lelah.
4. Berorientasi pada hasil, yaitu keinginan dari dalam diri guru untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan tugas dengan baik.
5. Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, yaitu seorang guru perlu melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi serta memiliki kemampuan untuk mengambil alih tanggungjawab.

6. Keterampilan interpersonal, yaitu kecenderungan yang dimiliki guru untuk menunjukkan perhatian pemahaman dan kepedulian terhadap orang lain.
7. Keingintahuan, yaitu seorang guru perlu memiliki kemampuan untuk melakukan usaha-usaha yang rumit secara objektif dan cepat dalam menilai sesuatu secara kritis.
8. Produktif, merupakan kemampuan guru untuk melakukan inisiatif secara mandiri dengan mengantisipasi permasalahan dan menerima tanggungjawab pekerjaan.
9. Keterbukaan, adalah kemampuan guru untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara langsung dan apa adanya.
10. Teknis dan pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku, serta tanggung jawab merupakan perilaku yang dijadikan sebagai kriteria yang perlu dimiliki guru agar kinerjanya dapat meningkat lebih baik lagi.

Azisah (2014:13) mengemukakan bahwa guru yang memiliki kinerja yang baik adalah guru yang memiliki

kriteria tersebut, sehingga tugas mengajar yang diemban dilaksanakan dengan sepenuh hati. Terdapat dua katagori dasar atribusi: yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang), misalnya; perilaku (dalam hal ini kinerja) dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik.

Meskipun demikian, faktor lain dapat juga berhubungan dengan kinerja, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan, atau pimpinan, kendala-kendala sumber daya, keadaan ekonomi, dan sebagainya. Guru adalah sosok yang dipercaya ucapannya dan ditiru tindakannya. Guru tidak hanya mengajar di kelas tetapi juga mendidik, membimbing dan menuntun serta membentuk karakter peserta didik menjadi lebih baik. Suprihatiningrum (2012:24) menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional yang memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih,

menilai,dan mengevaluasi siswa pada jenjang pendidikan tertentu.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal (1) ayat (1) menyatakan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”. Sejalan dengan hal tersebut, perencanaan pembangunan pendidikan masih terfokus pada pendidikan formal dalam konteks persekolahan, dan cenderung melupakan pembangunan pendidikan keluarga. Perencanaan strategis harus meletakkan pilar pembangunan pendidikan bangsa pada empat pilar yaitu, pendidikan keluarga (informal), pendidikan persekolahan (formal), pendidikan non formal, pendidikan global, yang tertanam dalam nilai-nilai luhur, kepribadian bangsa, dan agama (Ambarita dan Nasrun, 2016:72).

Guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana

proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan. Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, Kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

Sebagaimana yang telah diuraikan tersebut bahwa guru menempati posisi strategis sebagai tenaga profesional, karena pada setiap diri guru terletak tanggung jawab untuk mengaktualkan fitrah insani subjek didik menuju suatu taraf kedewasaan atau kematangan tertentu. Dalam rangka itu guru tidak semata-mata sebagai “pengajar” yang hanya *transfer of knowledge* (alih ilmu), tetapi juga sebagai “pendidik” yang *transfer of values* (alih nilai/sikap) yang memberikan pengarahan dan bimbingan kepada subjek didiknya. Guru adalah salah satu komponen manusiawi (*brain ware*) dalam pembelajaran, yang

berperan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan potensial dibidang pembangunan pendidikan. Model satuan pendidikan sebagai sistem akan menggambarkan kualitas dan inovatif yang dilakukannya, hal ini akan dipengaruhi oleh konteks, *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Berdasarkan kualitas *input* yang diperoleh akan dapat diperkirakan kualitas produktifitas, efisiensi internal, efisiensi eksternal, dengan demikian prosesnya akan mengikuti irama kualitas *input*.

Hasilnya akan berguna bagi diri sendiri sebagai bekal hidup dan berguna bagi masyarakat sebagai bagian dari pembangunan bangsa. Dengan sistim yang demikian ini akan membekali peserta didiknya kemampuan mengembangkan dirinya dalam kehidupan, yaitu pengembangan akal dan kalbu yang dihasilkan dari proses pembelajaran di satuan pendidikan.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Hradesky dalam Susanto (2013:31) mengemukakan bahwa kinerja guru dapat dikategorikan sebagai unjuk kerja yang dicapai yaitu berupa kualitas individu yang diperlihatkan sebagai bagian dari tanggungjawab didalam pekerjaan. Pandangan yang dikemukakan ini merupakan tuntutan ideal bagi

pelaksanaan tugas seorang guru, sebagaimana kita ketahui persoalan guru adalah persoalan kemanusiaan dan pendidik yang melekat di dalam pribadi guru hendaknya sebagai suri tauladan bagi anak didiknya. Betapa besar jasa guru dalam membantu pertumbuhan dan perkembangan para peserta didik. Mereka memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan potensi anak. Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa dengan sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.

Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar, oleh 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. Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip-apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya. Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktek, 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 item secara benar, lebih jauh agar tes yang digunakan harus dapat memotivasi siswa belajar. Terkait dengan hal yang telah diuraikan tersebut, lebih lanjut Saud (2009:36-39) menjelaskan secara garis besar peran dan tugas pokok guru terbagi atas: “(1) Guru sebagai pengajar, (2) Guru sebagai pendidik, (3) Guru sebagai agen pembaharuan dan pembangunan masyarakat, dan (4) Guru yang berkewenangan berganda sebagai pendidik profesional dengan bidang keahlian lain selain kependidikan”. Secara umum dapat dijelaskan peran dan tugas pokok guru

berawal dari selektivitas disiplin ilmu yang diperoleh merupakan cikal bakal dari sumber dan kajian ilmu sebagai wujud kemampuan dan kecakapan seseorang dalam melaksanakan aspek substansi ilmu dan metodologi bagaimana cara mempelajari dan mengajarkannya sampai seorang guru meraih martabat dan taraf hidup yang layak, mampu mengatasi perkembangan dan perubahan tuntutan, serta siap menghadapi persaingan global masa mendatang.

Mulyasa dalam Susanto (2013:32) mengemukakan bahwa peran dan fungsi guru sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah, peran dan fungsi tersebut yaitu: (1) Sebagai pendidik dan pengajar, yakni guru secara otomatis adalah sebagai pendidik dan pengajar yang harus memiliki kestabilan emosi, cita-cita, dan keinginan untuk memajukan muridnya; (2) Sebagai anggota masyarakat, yaitu setiap guru harus pandai bergaul dengan masyarakat; (3) Sebagai pemimpin, yaitu setiap guru adalah pemimpin yang harus memiliki kepribadian; (4) Sebagai administrator, yaitu guru akan dihadapkan pada tugas administrasi yang harus dikerjakan, sehingga diperlukan pribadi yang jujur, teliti, dan rajin,

dan (5) Sebagai pengelola pembelajaran, yaitu guru harus mampu menguasai berbagai metode dan memahami situasi belajar mengajar.

Berdasarkan dari pengertian dan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa peranan guru adalah sebagai prioritas utama dalam PBM dan memberdayakan sumber daya siswa serta evaluasi belajar. Selain itu guru sangat menentukan bakat, minat dan hasil kelulusan siswa, disamping itu pula guru memiliki tanggung jawab atas kompetensinya dalam memacu mutu belajar secara optimal dan terintegrasi, inovatif, kreatif serta produktif dengan sasaran menghasilkan kualitas pendidikan.

BAB VI

MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA GURU

Sumber Daya Guru (SDG) yang ada di sekolah merupakan faktor sentral dalam dunia pendidikan. Hal ini mengingat peranannya yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, karena sekolah dapat maju dan berkembang apabila dukungan SDG-nya baik. Oleh karena itulah, setiap sekolah yang ingin maju mutlak harus memperhatikan faktor manajemen sumber daya guru yang kuat, serta mengelolanya secara optimal. Dengan kata lain dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan perlu diperhatikan secara sungguh-sungguh adanya pemberdayaan manajemen sumber daya guru di sekolah. Manajemen sumber daya guru disingkat MSDG ini merupakan teknik atau prosedur yang berkaitan dengan pengelolaan SDG secara sistematis dan terarah dalam suatu lembaga, termasuk di sekolah. Pendayagunaan SDG di sekolah berkaitan erat dengan manajemen kinerja yang

dilakukan secara efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang diharapkan. Sedarmayanti (2010:111) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai pendekatan strategik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan bagi pekerja diorganisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. manajemen kinerja guru berkaitan erat dengan pelaksanaan kerjanya di sekolah. Guru menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggung jawab baik itu dari segi kuantitas maupun kualitas. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas dan peran profesinya merupakan ukuran kinerja yang dicapai. Hal ini menunjukkan etos kerja dan integritas guru sesuai profesionalisme yang dipikunya. Pelaksanaan kerja menjadi alat ukur kemampuan pegawai dalam mendukung kesuksesan organisasi. Tenaga kerja merupakan ukuran dari organisasi telah mencapai keberhasilan dan tetap dapat berjalan dikemudian hari. Pimpinan dan bawahan melaksanakan kinerja dengan totalitas tinggi sebagai wujud manajemen kinerja diorganisasi. Ada *feedback* terhadap prestasi organisasi ketika *employer* mempunyai

kinerja yang tinggi. Hal ini tidak terlepas dari cara pengelolaannya baik dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Sebagai satu kesatuan manajemen kinerja dengan langkah-langkah pengembangan organisasi, pengembangan tenaga kerja, pengembangan sistem operasional organisasi, dan penyamaan persepsi individu dengan organisasi. Manajemen kinerja sebagai proses terintegrasi yang menyatukan *power* dan mendukung kinerja organisasi dengan pengelolaan tenaga kerja.

Secara khusus manajemen kinerja berdampak pada peningkatan kompetensi individu dan menjadi dasar penghargaan kerja serta mempengaruhi pada aspek pengelolaan tenaga kerja, pengembangan, dan interaksi yang baik. Dharma, S (2013:35-42) mengemukakan bahwa falsafah yang mendukung manajemen kinerja meliputi: a) teori motivasi, b) organisasi yang efektif, dan c) keyakinan mengelola organisasi. Hal tersebut dijelaskan antara lain berikut ini:

1. Teori Motivasi

- (1) Teori tujuan (*goals*) yang dikembangkan Latham dan Locke tahun 1979 yang menyatakan tingkat

produksi pada perusahaan meningkat 19 persen akibat proses penetapan tujuan. Teori ini berdasarkan penelitian yang mereka lakukan selama 14 tahun terhadap penetapan tujuan sebagai suatu teknik motivasi.

(2) Teori dorongan (*reinforcement*) menyatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan dan imbalannya berlaku sebagai insentif yang positif dan mendorong perilaku yang berhasil, dan bila diulangi akan kebutuhan yang sama dapat muncul kembali.

(3) Teori harapan (*expectancy theory*) yang dikembangkan oleh Vroom tahun 1964 bahwa *reward* membawa dampak terhadap semangat kerja pegawai, perubahan sikap kerja, dan perubahan kompetensi pegawai dalam mendukung organisasi.

2. Organisasi yang Efektif

Organisasi yang efektif menjunjung tinggi komunikasi yang terarah dan interaktif dengan bawahan dengan kejelasan tujuan, fungsi serta orientasi kemajuan ke depan.

3. Keyakinan dalam Mengelola Kinerja

Pandangan ini menggambarkan landasan manajemen kinerja dan proses aplikasinya. Manajemen kinerja sebagai model input, proses, *output*, dan *outcome* berkaitan dengan:

- (1) *input*; keahlian, pengetahuan, dan ketrampilan.
- (2) proses; melakukan pekerjaan sesuai kompetensi yang diemban dalam memenuhi tanggungjawab.
- (3) *output*; hasil yang dapat diukur dan dicapai individu.

Menurut Sheila yang dikutip oleh Sinambela (2012:33) dalam buku kinerja pegawai, manajemen kinerja bertujuan mem-*breakdown* target ke segala lini organisasi dan tanggung jawab secara hirarki. Implementasi visi dan misi mulai dari pimpinan sampai bawahan dengan mengaplikasikannya dalam program jangka pendek, menengah, dan tahunan melalui efektifitas struktur organisasi yang ada. Lebih lanjut, Wirawan (2015:99) menjelaskan tujuan manajemen kinerja mengembangkan aspek kinerja sebagai langkah pencapaian tujuan organisasi, proses mewujudkan

kemampuan kinerja pegawai, mekanisme pencapaian tujuan yang efektif, dan menilai kinerja pegawai dan sirkulasi kerja organisasi berkala. Manajemen kinerja guru berimbang pada pimpinan dan individu guru. Bagi pimpinan manajemen kinerja bertujuan mengurangi keterlibatan dalam segala hal, menghemat waktu, kesatuan pendapat, pegawai dapat memperbaiki kesalahannya, dan mengurangi frekuensi situasi. Bagi individu guru bertujuan membantu pemahaman terhadap hal yang harus dilakukan, kesempatan mengembangkan keahlian, mengenali rintangan, dan rasa tanggung jawab.

Tujuan manajemen kinerja dari paparan tersebut dimaknai sebagai proses mensinergikan organisasi dan individu dalam kesatuan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dalam waktu tertentu. Wahyudi (2012:86) menguraikan ada 3 jenis kriteria kinerja yakni sifat, perilaku, dan hasil. Sifat berhubungan dengan kepribadian pegawai misalnya integritas kerja, kemampuan personal, komunikasi, dan perilaku pegawai. Perilaku berkaitan dengan keseriusan bekerja, dan hasil merupakan capaian kerja yang diperoleh pegawai. Dalam mengembangkan manajemen kinerja

guru, di dalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas dan mencari berbagai solusi yang terbaik untuk dihadapi. Menurut Blanchard dan Garry, yang dikutip oleh Wibowo (2014:10) dalam buku manajemen kinerja bahwa siklus manajemen kinerja terdiri dari 3 bagian, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Siklus manajemen kinerja guru yang telah diperkenalkan oleh Seeker dan Wilson (2000:5) yang disebut siklus manajemen kinerja mencakup tahapan-tahapan yaitu penyusunan rancangan kerja, pengawasan dan pengarahan, serta penilaian.

Rancangan kerja menjadi dasar bagi pimpinan dan bawahan dalam mengimplementasikan kinerja di organisasi. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya.

Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, edisi 7 (118-121) menyatakan bahwa langkah-langkah dalam membuat sebuah perencanaan yang baik yakni pertama adalah *situational analysis*, dilanjutkan kedua dengan *alternative goals and plans*, langkah yang selanjutnya adalah *goal and plan evaluation*, tahap yang keempat *goal and plan*

selection, dan diakhiri dengan *implementation*. Kesepakatan kerja atau disebut juga perjanjian kerja menetapkan pengharapan pekerjaan yang harus dilakukan, hasil yang dicapai dan atribut serta kompetensi yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut.

Model perencanaan individual mengembangkan rencana kerja masing-masing anggota dengan mempertimbangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Rencana kerja tersebut juga merinci tanggung jawab masing-masing anggota yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dan teknik kelompok kerja. Komponen rencana kerja individual mencakup uraian jabatan, sasaran kerja, dan rencana tindakan kinerja; (2) Tahapan Pembinaan, yakni pembinaan merupakan proses pengawasan, pengamatan, dan pemantauan kinerja bawahan sesuai tugasnya masing-masing (Ivancevich, 2008:46). Dalam siklus manajemen kinerja fase pembinaan guru dibimbing dan dikembangkan serta mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Kesepakatan rancangan kerja antara pimpinan dan bawahan merupakan implementasi dari perencanaan

dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya. Pengarahan merupakan upaya untuk menciptakan suasana kerja dinamis, yang sehat agar pelaksanaan kinerja lebih efektif dan efisien. Beberapa kegiatan pada fungsi pengarahan: membimbing dan memberi motivasi kepada pekerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan, dan menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan. Pembinaan menjadi rangkaian yang berkesinambungan dalam kinerja sebagai proses perbaikan dan peningkatan kerja pegawai.

Pembinaan merupakan tahapan mengembangkan dan memberikan motivasi kerja pegawai dalam mencapai kinerja puncaknya. Pembinaan adalah bagian dari siklus berkelanjutan dari perencanaan, pembinaan, evaluasi, dan pengukuran kinerja dalam aktivitas sistem manajemen kinerja yang terus bergulir setiap tahun secara siklus yang menjadi ajang pembelajaran berkelanjutan oleh semua SDM organisasi. Pembinaan (*coaching*) adalah upaya berharga untuk membantu orang lain mencapai kinerja tinggi.

Organisasi pendidikan berusaha membangun kinerja melalui peningkatan kompetensi karyawan, pemberdayaan karyawan, pemberian kompensasi yang seimbang dan proporsional, dan pembinaan karyawan yang terprogram dan berkelanjutan melalui pemantauan kinerja, mendiagnosis kebutuhan perbaikan, menetapkan cara memperbaiki, dan menyampaikan umpan balik yang konstruktif yang bermuara pada peningkatan kinerja karyawan dan organisasi. Komunikasi kepala sekolah dan guru sebagai bentuk pembinaan dan bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai pemecahan masalah, peningkatan dan kemajuan kinerja, dan faktor-faktor yang kurang mendukung kinerja. Keterampilan menemukan dan mengatasi masalah merupakan hal penting dari komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah; dan (3) Tahapan Evaluasi, yakni untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu rencana pengelola harus melakukan evaluasi. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2010:300) menyatakan evaluasi kinerja merupakan proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Evaluasi kinerja menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan dan menjadi tahapan

yang penting sistem kinerja. Pimpinan memperoleh data dan capaian kinerja bawahan dapat melalui penilaian diri sendiri dan penilaian atasan. Agar evaluasi kinerja mendapatkan hasil yang baik, pemimpin melakukan review karena hal tersebut bisa menjadi gambaran akan kondisi kinerja pegawai sehingga dapat menjadi salah satu informasi untuk penilaian kinerja. Implikasi evaluasi kinerja meliputi evaluasi sasaran dan tujuan, evaluasi rencana kinerja, evaluasi lingkungan kerja, evaluasi proses kinerja, evaluasi pengukuran kinerja, dan evaluasi hasil.

Dari paparan yang telah dijabarkan tersebut penulis menyimpulkan bahwa pengelolaan yang baik dengan mekanisme kerja yang didasari tanggung jawab dan sikap amanah merupakan muara yang dikehendaki manajemen. Tanggung jawab merupakan dasar bagi organisasi dalam mengarahkan pegawai memenuhi kerja yang diberikan dan amanah sebagai filter kesanggupan karyawan memegang teguh dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Dengan demikian kinerja merupakan capaian hasil yang dipresentasikan guru sebagai bukti tanggung jawab dan amanah yang diembannya. Jadi, faktor manusia merupakan faktor yang strategis dalam semua kegiatan di

sekolah. Pendayagunaan sumber daya guru (SDG) tidak terlepas dari kemampuan guru dalam mengelola manajemen pendidikan itu sendiri. Oleh sebab itu menurut Cut Zahri (2009:26) “Manajemen pendidikan merupakan aplikasi manajemen di bidang pendidikan. Melalui manajemen pendidikan yang handal akan dapat melahirkan SDM yang berkualitas”. SDM mempunyai kedudukan yang strategis dalam suatu organisasi khususnya aspek pendidikan di sekolah, karena gurulah yang menjadi ujung tombak dan kunci keberhasilan proses pendidikan. Selain harus mampu mengatur segala suatu dalam perangkat pembelajaran, juga harus memiliki kemampuan dalam mengelola manajemen pendidikan lainnya.

Sutrisno (2015:7) menambahkan setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki 3 tujuan utama yaitu: (1) memperbaiki tingkat produktivitas; (2) memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan (3) meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal. Tujuan utama sumber daya manusia, untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan

kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada manusia yang mengelolah organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Sadarmayanti (2015:14), manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan kedalam 4 tujuan operasional, yaitu:

1. Tujuan masyarakat (*Socital Objective*) adalah untuk bertanggungjawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat, maksudnya suatu organisasi yang berada dalam lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan dari masyarakat. Oleh sebab suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempengaruhi dampak negatif terhadap masyarakat.
2. Tujuan organisasi (*Organization Objective*) adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi

terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*) adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia) dalam tiap organisasi melaksanakan tugasnya secara optimal. Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga perannya yaitu sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dalam menjalankan fungsinya dengan baik.
4. Tujuan Personal (*Personal Objective*) adalah untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Bekerja dalam suatu organisasi dalam memperoleh imbalan dalam bidang materil seperti sandang,

papan, pangan dan kebutuhan dan kebendaan lainnya.

Menurut Ilyas (2010:44-63), ada sembilan karakteristik citra guru yang ideal, yaitu: (1) memiliki semangat juang yang tinggi disertai kualitas keimanan dan ketaqwaan yang mantap, (2) mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan iptek, (3) mampu belajar dan bekerjasama dengan profesi lain, (4) memiliki etos kerja yang kuat, (5) memiliki kejelasan dan kepastian pengembangan karir, (6) berjiwa profesional tinggi, (7) memiliki kesejahteraan lahir dan batin, material, dan non material, (8) memiliki wawasan masa depan, dan (9) mampu melaksanakan fungsi dan perannya secara terpadu.

Perlu diperhatikan bahwa karakteristik yang telah dijabarkan tersebut menjadi suatu hal yang urgen dan sangat diperlukan oleh kalangan tenaga pendidik (guru) karena guru merupakan sosok pendidik yang dapat dijadikan panutan dalam kalangan pendidikan minimal terhadap peserta didiknya di sekolah masing-masing.

Selain guru sebagai profesi, guru juga sebagai pendidik generasi penerus bangsa ini, maka sangat wajar karakteristik guru perlu direalisasikan sesuai ketentuan dan dipertahankan sebaik mungkin agar citra guru senantiasa melekat dalam sanubari/kepribadiannya masing-masing, sehingga tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Menurut Coombs dan Platt (Sagala, 2013:16-17) mengemukakan tiga macam sumber masukan pendidikan yang terdiri atas: (1) pengetahuan, nilai-nilai, dan cita-cita yang terdapat di dalam masyarakat; (2) penduduk dan persediaan layanan belajar dan lulusan sebagai *output* berupa tenaga kerja yang memenuhi persyaratan dan juga tenaga ahli diberbagai bidang keahlian, dan (3) hasil produksi pendidikan dan penghasilan berupa *outcome*.

Artinya sumber pengetahuan dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam dunia pendidikan harus sesuai dengan budaya dan kebutuhan masyarakat dimana sekolah itu berada. Bentuk masukan atau *input* pendidikan dalam sistem pendidikan dapat berupa: informasi (pengetahuan, teknologi, nilai-nilai, dan cita-cita) yang tercermin dalam kurikulum yang dapat dielaborasi menjadi

bahan ajar, tenaga guru dan tenaga kependidikan (penduduk atau masyarakat dan tenaga kerja) sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap pendidikan seperti pemerintah dipusat dan daerah provinsi maupun kabupaten/kota, kepala sekolah dan personal lainnya di sekolah; dan barang (sarana pendidikan, fasilitas belajar, dan perlengkapan).

Pada proses pendidikan dimana ilmu pendidikan mempelajari proses terbentuknya kepribadian manusia melalui kegiatan belajar yang dirancang secara sistematis dalam suatu sistem pendidikan. Kepribadian adalah kondisi dinamis antara pola pikir, pola sikap, dan pola tindak individu. Pembentukan kepribadian dapat mencakup proses transfer dan transformasi pengetahuan, sikap dan perilaku mengenai aspek logika, etika dan estetika yang masing-masing mencakup ranah kognitif, afektif, dan psikomotor. Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kinerja guru memang merupakan sesuatu yang kompleks dan melibatkan berbagai faktor.

Sebelum membahas satu demi satu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam koridor penelitian

penulis, maka berikut ini secara umum ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja guru, di antaranya faktor eksternal dan internal. Faktor internal adalah yang bersumber dari personal/individu yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap guru. Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri seorang guru.

Menurut Barnawi dan Arifin (2014:43) faktor dari luar yang dapat mempengaruhi kinerja guru, yaitu: (1) gaji yang merupakan salah satu bentuk dari apresiasi atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang guru; (2) sarana dan prasarana merupakan semua perangkat dan peralatan yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan di sekolah; (3) lingkungan kerja fisik yang meliputi pencahayaan, pewarnaan, udara, kebersihan, kebisingan, dan keamanan; dan (4) kepemimpinan yang dapat dilihat dari gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Gibson dalam Suharsaputra (2010:147) menguraikan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik faktor internal maupun eksternal. Diantaranya variabel individu (meliputi kemampuan, keterampilan,

mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman), variabel organisasi (meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan), dan variabel psikologi (meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi). Kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Fatah (2012:132) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu: (1) Faktor kemampuan; secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*). Seorang guru seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyelesaikan jenjang pendidikan formal minimal S1 dan memiliki kemampuan mengajar dalam mata pelajaran ampuannya; (2) Faktor motivasi; motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

Anoraga dalam Ambarita (2014:212-213) menyatakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu: daya tarik pekerjaan, upah (insentif), keamanan dan perlindungan, pengetahuan manajemen, lingkungan dan suasana kerja, harapan dan

pengembangan karir, keterlibatan dalam pengembangan organisasi, perhatian dan kepemimpinan atasan.

Kemampuan diperoleh dari pengetahuan dan keahlian yang dimiliki ilmu pengetahuan merupakan unsur yang sangat penting dan menentukan tingkat kemampuan seseorang. Selain itu kemampuan dapat juga diperoleh dari pengalaman kerja. Selanjutnya, motivasi akan muncul dari sikap (*attitude*) dan situasi (*situation*) yang mendukung atau kondusif. Motivasi bagi guru sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi guru hendaknya memiliki motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

Faktor kemampuan yang terdiri atas 2 yaitu kemampuan potensi kemampuan pengetahuan dan keterampilan ini harus dimiliki oleh setiap guru untuk dapat mendidik peserta didik dan melaksanakan pembelajaran. Kemampuan potensi ini mengarah pada tingkat kecerdasan seseorang. Jika tingkat kecerdasannya kurang akan sangat dapat mengganggu seorang guru dalam mentransfer ilmunya kepada peserta didik dan tidak dapat memunculkan ide-ide yang baru. Begitu juga

kemampuan pengetahuan dan keterampilan ini mengarah pada tingkat yang dimiliki guru apakah mempunyai wawasan yang luas ataupun tidak. Seorang guru hendaklah memiliki pengetahuan yang luas agar dapat menciptakan proses pembelajaran secara efektif dan peserta didik pun dapat memperoleh pengetahuan yang luas pula melalui gurunya. Demikian pula dengan keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap guru agar dapat memunculkan ide yang kreatif dan inovatif dalam kegiatan pembelajaran sehingga proses pembelajaran dapat hidup dan peserta didikpun tidak jenuh saat di dalam kelas. Faktor motivasi tersebut sangatlah penting dalam mewujudkan kinerja guru karena faktor motivasilah yang dapat membangkitkan semangat kerja guru sehingga guru dapat bekerja dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Jika dari awal seseorang tidak mempunyai motivasi dalam dirinya untuk menjadi seorang guru, maka dalam kinerjanya ia seakan-akan menjalankan tugasnya bukan sebagai guru dan ini akan mengakibatkan tugas dan tanggung jawabnya terbengkalai dan akan berdampak buruk pada peserta didik. Selain itu, kinerja guru menurut

Yamin dan Maisah (2010:129) dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terdiri atas faktor intrinsik guru (personal) dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Faktor-faktor tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi sekolah dan kultur kerja dalam organisasi sekolah.
5. Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Lebih lanjut, Asf & Mustofa (2013:159-160) menguraikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah (1) Faktor usaha yang dilakukan seseorang dikontribusi oleh masalah sumber daya manusia, seperti motivasi, imbalan/insentif, dan rancangan pekerjaan. Selanjutnya faktor dukungan organisasi meliputi pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan, dan keadaan tim yang produktif.

Kinerja individu akan berjalan dengan lancar apabila ketiga komponen tersebut dimiliki oleh seseorang, namun apabila salah satu diantaranya ada yang hilang maka kinerja tidak akan berjalan dengan baik, (2) Evaluasi kinerja guru merupakan pengukuran ketercapaian seorang guru dalam melaksanakan tugasnya, baik sebagai pendidik didalam kelas maupun penyelesaian administrasi yang berupa perencanaan, pelaksanaan, dan hasil kerja. Menurut Colquitt & Wesson (2011:35) kinerja *“Job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatif, to organizational goal accomplishment”*. Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai-nilai yang

terangkum pada tingkah laku pegawai, baik yang positif maupun negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Colquitt juga menambahkan tiga dimensi kinerja yaitu: (1) kinerja tugas (*task performance*), perilaku kesukarelaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif, dan (3) perilaku produktif tandingan (*counter productive*) sebagai kontribusi perilaku negatif.

Colquitt & Wesson (2011:49) mengilustrasikan dapat diketahui bahwa kinerja (*job performance*) dapat berupa:

- a. Kinerja tugas (*task performance*), yaitu serangkaian kewajiban eksplisit yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk mendapatkan kompensasi dari pekerjaan yang berkelanjutan. Jadi, kinerja tugas merupakan perilaku pegawai yang secara langsung dilibatkan dalam transformasi sumber daya organisasi pada barang-barang atau jasa layanan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut yang terdiri dari:

- 1) *Routine task performance* (pelaksanaan tugas rutin), yaitu tugas yang dapat terjadi secara rutin, normal atau dapat diprediksi.

2) *Adaptive task performance* (pelaksanaan tugas tambahan), sering juga disebut dengan “penyesuaian” (*adaptability*), yaitu tuntutan-tuntutan tugas yang baru, tidak biasa, atau setidaknya tidak dapat diprediksi. Tugas penyesuaian ini dapat berupa penanganan kondisi, penangan ketegangan kerja, kreativitas menyelesaikan masalah, mempelajari teknologi dan tugas-tugas baru, adaptasi interpersonal terhadap pekerjaan, dan adaptasi terhadap budaya sekitar.

b. *Citizenship behavior* (perilaku sosial pegawai), yaitu aktivitas sukarela pegawai yang kemungkinan dihargai atau tidak tetapi memberikan kontribusi positif terhadap organisasi untuk memperbaiki kualitas pekerjaan. Perilaku ini dapat bersifat:

1) *Interpersonal citizenship behavior* (perilaku interpersonal) berupa kesediaan membantu, kesediaan menginformasikan hal-hal yang relevan, dan kemampuan menjaga perilaku yang baik. Adapun perilaku kesukarelaan kepada organisasi yang bersifat organisasional berupa

diskusi terkait perbaikan organisasi, kerelaan melakukan tugas melebihi standar yang telah ditentukan dan merasa sebagai bagian dari organisasi dengan kerelaan mengikuti perkembangan organisasi dengan kerelaan mengikuti perkembangan organisasi, dan mewakili organisasi dengan cara positif.

2) *Organizational citizenship behavior* (perilaku kesukarelaan), perilaku ini bermanfaat bagi beberapa organisasi besar dengan mendukung dan memperjuangkan organisasi, bekerja untuk meningkatkan operasinya, dan terutama loyal kepada organisasi.

Counter Productive Behavior (perilaku yang bertentangan dengan produktivitas), yaitu perilaku pegawai yang memiliki nilai-nilai negatif yang merupakan perilaku kontra produktif berupa penyimpangan kepemilikan aset organisasi, penyimpangan produksi baik berupa pemborosan sumber daya dan penyalahgunaan material, penyimpangan politik, dan penyerangan secara individu berupa gangguan dan penyerangan. Hal ini terkait

dengan manajemen pendidikan, dalam penulisan ini penulis menspesifikasikan sistematis manajemen pendidikan ke dalam manajemen sumber daya guru. Terkait dengan manajemen maka George R. Terry dalam buku *Principles of Management* (Sukarna, 2011:3) menyatakan bahwa *management is the accomplishing of a predeternined obojectives through the efforts of other people* atau manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain. Manajemen sangat penting bagi setiap aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen berorientasi pada proses (*process oriented*) yang berarti bahwa manajemen membutuhkan sumber daya manusia, pengetahuan, dan keterampilan agar aktivitas menjadi lebih efektif atau dapat menghasilkan tindakan dalam mencapai kesuksesan. Oleh sebab itu, tidak akan ada organisasi yang akan sukses apabila tidak menggunakan manajemen yang baik (Torang, 2013:165).

Selanjutnya, Handoko (2011:8) mendefinisikan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-

usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. **Fungsi manajemen** menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011:10) membagi empat fungsi dasar manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan. “... *Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necessary to accieve desired result*”. Artinya adalah “....Perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan

menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

2. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan. Selain itu “... *Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to thesen activities, the providing of suitable physical factors of enviroment and the indicating of the relative authority delegated to each respectives activity*”. Artinya adalah “...Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang dipeelukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang

dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan (George R. Terry dalam Sukarna, 2011:38).

3. Pelaksanaan (*Actuating*), yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan. Selain itu, “..... *Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*”. Artinya adalah “....Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan (George R. Terry dalam Sukarna, 2011:82).
4. Pengawasan (*Controlling*), yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai

dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana. Disisi lain, “.... *Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard.* Artinya “...Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard/ukuran (George R. Terry dalam Sukarna, 2011:110).

Ketika melakukan pengawasan harus diperiksa apakah pelaksanaan sudah cocok dengan perencanaannya, selain itu yang diawasi, yaitu bagaimana perencanaan dan

bagaimana pengorganisasiannya, ketika melakukan pelaksanaan maka pelaksanaan harus berpedoman pada perencanaannya, pelaksanaan pengorganisasian dan pengendalian yang harus dilakukan.

Aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dalam sekolah, yaitu: (1) Kemampuan teknik, yaitu kemampuan yang menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah diperoleh; (2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit operasional; dan (3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, dan membawa guru melakukan negosiasi.

Menurut Robbins (2010:32) untuk melihat manajemen sumber daya manusia secara spesifik, Ia mengusulkan agar terdiri dari empat fungsi dasar manajemen sumber daya manusia, yaitu antara lain: (1) *Staffing*, yaitu memperkerjakan orang sesuai dengan latar belakang dan kemampuannya, (2) *Training and development*, yaitu melatih dan mempersiapkan karyawan

untuk dapat mengembangkan kemampuannya, (3) *Motivation*, yaitu merangsang karyawan untuk dapat berkontribusi secara maksimal kepada organisasi, dan (4) *Maintenance*, yaitu menjaga dan memelihara karyawan sebagai aset penting dalam suatu organisasi.

Keempat fungsi dasar manajemen sumber daya manusia tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan manajemen, untuk dapat dipahami lebih lanjut dapat dilihat di dalam Gambar 2.14 terkait aktivitas utama manajemen sumber daya manusia. Tujuan manajemen akan tercapai dengan efektif dan efisien apabila sebuah manajemen telah memiliki sumber daya manusia yang tepat, mempunyai keahlian, memiliki motivasi yang tinggi, siap dilatih untuk dapat berkembang dan siap menjaga dan memelihara

Segala kegiatan harus terarah kepada sasaran, mengingat kegiatan yang tidak terarah kepada targetnya hanyalah merupakan pemborosan terhadap tenaga kerja, uang, waktu dan materi atau dengan kata lain merupakan pemborosan terhadap *tools of management*. Hal ini sudah barang tentu merupakan *mis-management*. Untuk mewujudkan realitas kegiatan yang hendak dicapai perlu

upaya cerdas dan terarah. Tercapai atau tidaknya tujuan tergantung kepada bergerak atau tidaknya seluruh anggota kelompok manajemen, mulai dari tingkat atas, menengah sampai kebawah.

Sebagaimana yang diketahui bahwa perencanaan pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting karena diperlukan dalam pengambilan keputusan menyangkut tentang mutu pendidikan yang harus terus ditingkatkan. Perencanaan merupakan pedoman untuk melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka mengubah keadaan yang dinilai kurang saat ini ke posisi yang lebih baik sesuai dengan yang diinginkan, dengan kata lain dapat dijelaskan bahwa perencanaan pendidikan berkenaan dengan proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan tertentu yang akan dilakukan guna mencapai tujuan pendidikan di sekolah yang telah ditetapkan.

Perencanaan sumber daya guru ini dimaksudkan untuk mempersiapkan dan menyediakan personil sekolah sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, tentunya dengan mutu yang tinggi. Peningkatan produktivitas kerja tenaga kependidikan perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu

dalam membina disiplin tenaga kependidikan perlu berpedoman pada hal tersebut, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepada kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah perlu disadari pentingnya seorang pemimpin sebagai tauladan tetapi tidak bersikap otoriter, sehingga hubungan antara guru dan kepala sekolah tetap sebagai tenaga kependidikan yang saling melengkapi satu sama lain dan dalam melaksanakan pengembangan manajemen sumber daya guru dapat tercapai sebagaimana mestinya. Mukhtar (2009:166-167) menguraikan ada dua metafora untuk menggambarkan pentingnya pengembangan sumber daya guru, yaitu:

1. Jabatan guru diumpamakan dengan sumber air. Sumber air itu harus terus-menerus bertambah, agar sungai itu dapat mengalirkan air terus-menerus. Bila tidak, maka sumber air itu akan kering.
2. Jabatan guru diumpamakan dengan sebatang pohon buah-buahan. Pohon itu tidak akan berbuah lebat, apabila akar induk pohon tidak menyerap zat-zat makanan yang berguna bagi pertumbuhan pohon itu.

Dapat diambil intisari dari makna tersebut adalah apabila seorang guru tidak pernah membaca informasi yang baru, tidak menambah ilmu pengetahuan tentang apa yang diajarkannya, maka ia tidak mungkin memberi ilmu dan pengetahuan dengan cara yang lebih menyegarkan kepada peserta didik. Begitu juga dengan jabatan yang perlu tumbuh berkembang, baik pertumbuhan pribadi guru maupun pertumbuhan profesi guru. Setiap guru perlu menyadari bahwa pertumbuhan dan pengembangan profesi merupakan suatu keharusan untuk menghasilkan *output* pendidikan berkualitas.

Berawal dengan perencanaan yang matang akan dapat menentukan tujuan, prosedur, strategi, metode, indikator keberhasilan dan evaluasi sehingga perencanaan ini akan menjadi pedoman dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya perencanaan yang baik sudah barang tentu jalannya proses pendidikan di sekolah tidak akan berjalan secara optimal. Guna menghasilkan perencanaan pendidikan yang baik, kepala sekolah sebagai manajer harus memahami dimensi-dimensi yang terkait dengan proses perencanaan dan analisis kebutuhan guru. Dalam

rangka melaksanakan manajemen sumber daya tenaga kependidikan di sekolah, maka perlu diketahui makna pemberdayaan itu sendiri. Dapat dianalisis penjelasan yang telah diuraikan tersebut bahwa melaksanakan manajemen tenaga kependidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh bagaimana memberdayakan perencanaan tenaga kependidikan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik dari segi jumlah maupun mutunya sesuai dengan bidang kerja yang ada. Dalam melakukan upaya-upaya pemberdayaan tenaga kependidikan harus memperhatikan faktor-faktor yang sekiranya akan dapat meningkatkan kinerja para personel.

Dengan kata lain bahwa hal-hal yang harus diperhatikan dalam upaya pemberdayaan tenaga kependidikan adalah segala unsur yang turut berpengaruh terhadap produktivitas kerja personel tenaga kependidikan. Pencapaian tujuan pendidikan sangat erat hubungannya dengan SDG, karena guru merupakan ujung tombak dalam setiap perubahan proses pembelajaran dan pemimpin di kelas yang berhadapan langsung dengan peserta didik.

BAB VII

FUNGSI MOTIVASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI BERPRESTASI

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sardiman (2014:85) bahwa fungsi motivasi ada tiga, yaitu: (1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan, (2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya, dan (3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Menurut Asf & Mustofa (2013:178-180) motivasi terbagi atas *motivasi ekstrinsik* dan *motivasi instrinsik*. (1) *Motivasi ekstrinsik* adalah motivasi yang tumbuh bukan diakibatkan oleh dorongan dari luar diri seseorang seperti

dorongan dari orang lain dan sebagainya. Misalkan seseorang anak yang meminta komputer untuk proses belajar, ia dapat rajin, dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Hubungan seperti pembelian komputer dan kegiatan belajar tidak ada kaitannya, tanpa bantuan komputer seorang anak masih tetap dapat menyelesaikan tugasnya; dan *Motivasi instrinsik* adalah kegiatan belajar yang dimulai dari dan diteruskan dengan tujuan memecahkan suatu masalah. Keinginan yang kuat untuk tetap berusaha dalam menyelesaikan tugasnya, seperti melengkapi catatan, melengkapi literatur dan lain-lain. Kegiatan ini diminati dan dibarengi dengan perasaan senang.

Motivasi merupakan suatu istilah yang menunjuk pada kekuatan tarikan dan dorongan, yang akan menghasilkan kegigihan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Motif untuk berprestasi (*achievement motive*) adalah motif yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan (*standard of excellence*), baik berasal dari standar prestasinya sendiri (*autonomous standards*) diwaktu lalu ataupun prestasi orang lain (*social*

comparison standard). Motivasi berprestasi yang dimiliki oleh pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung. Faktor-faktor tersebut harus dapat dipahami dan diperhatikan dengan baik oleh pegawai, agar dapat tercipta suatu pengaruh yang positif, serta menjadi pendorong bagi pegawai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Lebih lanjut, Slameto (2013:26) menjabarkan motivasi berprestasi dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu:

1. Dorongan kognitif adalah kebutuhan untuk mengetahui, mengerti, dan untuk memecahkan masalah. Dorongan kognitif timbul di dalam proses jika interaksi antara pegawai dengan tugas atau masalah. Pegawai yang memiliki dorongan kognitif yang tinggi biasanya akan mudah untuk menerima sesuatu hal baru dikarenakan adanya keinginan dan kebutuhan untuk mengetahui.
2. Harga diri yaitu ada pegawai tertentu yang tekun melaksanakan tugas-tugas bukan terutama untuk memperoleh pengetahuan atau kecakapan, melainkan untuk memperoleh status dan harga diri. Karena menurut sebagian pegawai memperoleh

status dan harga diri merupakan suatu kebanggaan dan mempunyai kepuasan tersendiri. Dalam hal ini ada pegawai tertentu yang ingin berprestasi bukan karena sesuatu hal melainkan karena untuk memperoleh status dan harga diri.

3. Kebutuhan berafiliasi yaitu sulit dipisahkan dari harga diri. Ada pegawai yang berusaha menguasai pekerjaan atau bekerja dengan giat untuk memperoleh pembenaran atau penerimaan dari rekan kerjanya atau dari orang lain (atasan) yang dapat memberikan status kepadanya. Pegawai senang bila pegawai lain menunjukkan pembenaran (*approval*) terhadap dirinya, dan oleh karena itu ia giat bekerja, melakukan tugas-tugas dengan baik, agar dapat memperoleh pembenaran tersebut.

Pendapat lain dikemukakan oleh Howe (Djaali, 2013:104), bahwa motivasi berprestasi juga dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu: (1) Dorongan kognitif adalah keinginan pegawai untuk mempunyai kompetensi dalam subjek yang ditekuninya serta keinginan untuk menyelesaikan tugas yang dihadapinya dengan hasil yang

sebaik-baiknya, (2) *An ego-enhancing one* adalah keinginan pegawai untuk meningkatkan status harga dirinya, misalnya dengan berprestasi dalam segala bidang, dan (3) Komponen afiliasi adalah keinginan pegawai untuk selalu berafiliasi. Di sisi lain, motivasi berprestasi menurut pendapat Sugiyanto (2009:5-6) merupakan suatu proses psikologis yang mempunyai arah dan tujuan untuk sukses sebagai ukuran terbaik dan motivasi berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor yakni:

1. Faktor interen, antara lain:
 - a. Kemampuan adalah kekuatan penggerak untuk bertindak yang dicapai oleh manusia melalui latihan belajar. Dalam proses motivasi, kemampuan tidak mempengaruhi secara langsung tetapi lebih mendasari fungsi dan proses motivasi. Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi biasanya juga mempunyai kemampuan tinggi pula.
 - b. Kebutuhan adalah kekurangan yang artinya ada sesuatu yang kurang dan oleh karena itu timbul kehendak untuk memenuhi atau mencukupinya. Kehendak itu sendiri adalah tenaga pendorong

untuk berbuat sesuatu atau bertingkah laku. Ada kebutuhan pada individu menimbulkan keadaan tak seimbang, rasa ketegangan yang dirasakan sebagai rasa tidak puas dan menuntut pemuasan. Kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang (menimbulkan motivasi).

- c. Minat adalah suatu kecenderungan yang agak menetap dalam diri subjek untuk merasa tertarik pada bidang atau hal tertentu dan merasa senang berkecimpung dalam bidang itu.
- d. Harapan dan keyakinan, merupakan kemungkinan yang dilihat untuk memenuhi suatu kebutuhan tertentu dari individu yang didasarkan atas pengalaman yang telah lampau. Harapan tersebut cenderung untuk mempengaruhi motif pada individu.

- 2. Faktor eksteren, diantaranya: (a) Situasional, keadaan yang mendukung atau malah menghambat individu dalam mencapai tujuannya. Hal itu dapat mempengaruhi berprestasi individu; dan (b) Lingkungan, hal ini juga sangat berpengaruh pada

motivasi berprestasi individu. Misalnya, lingkungan keluarga, sekolah dan lingkungan dimana ia berada (sosial).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi adalah mengidentifikasi bentuk dorongan yang dapat berasal dari diri sendiri, orang lain dan lingkungan sekitar yang memiliki energi yang sangat luar biasa untuk menggerakkan seorang manusia dalam melakukan sesuatu, dengan adanya motivasi tersebut dapat melakukan sesuatu hal dengan lebih giat karena memiliki tujuan tersendiri agar mendapatkan suatu apresiasi, sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah ada tiga yaitu dorongan kognitif, harga diri, dan kebutuhan berafiliasi.

Dorongan kognitif berhubungan dengan semangat mengetahui/memahami, dan untuk memecahkan masalah. Harga diri terkait dengan memperoleh status dan pengakuan diri merupakan suatu kebanggaan dan mempunyai kepuasan tersendiri, sedangkan kebutuhan berafiliasi berkaitan dengan menguasai pekerjaan atau

bekerja dengan giat untuk memperoleh pembenaran (*approval*) atau penerimaan dari rekan kerjanya atau dari orang lain (atasan) yang dapat memberikan status kepadanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Tanzeh. 2011. *Metodologi Kajian Praktis*. Yogyakarta: Teras.
- Al-Rasyid, Harun.(1997). *Statistika Sosial*. Bandung: Program Pascasarjana Unpad.
- Ambarita dan Nasrun. 2016. *Manajemen Pendidikan dan Peningkatan Mutu*. Bandung: Alfabeta.
- Ambarita, Siburian, Situmorang, dan Purba. 2014. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ambarita, B dan Siburian, P. 2013. *Manajemen Pendidikan dan Komunikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Amstrong, M. 2009. *Amstrong"s Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance*. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzzmedia.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Kajian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ardana, Mujiati, dan Sriathi. 2009. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Asf, Jasmani dan Mustofa. 2013. *Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Atmaja Prawira, Purwa. 2012. *Psikologi Pendidikan: Dalam Perspektif Baru*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Azisah, Siti. 2014. *Guru dan pengembangan Kurikulum Berkarakter*. Cet. I. Makassar: Alauddin University Press.

- Barnawi dan Mohammad Arifin. 2014. *Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*. Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *MSDM*. Diterjemahkan oleh: Bambang Sukoco. Bandung: PT. Armico.
- Budihardjo, Andreas. 2011. *Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Colquitt, Le Pine dan Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: RinekaCipta.
- Darsono dan Siswandoko, Tjatjuk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Daryanto dan Tasrial. 2015. *Pengembangan Karir Profesi Guru*. Cet.I. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Depdiknas. 2010. *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Dewanto, D. H., Erviantono, T., & Winaya I K. 2016. *Pengaruh Sertifikasi terhadap Kinerja Guru di SMA N 1 Gianyar* [Effect of Certification on Teacher Performance in SMA N 1 Gianyar].
- Dharma, Surya. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Depdiknas (Dirjen PMPTK untuk Pengawas Sekolah Pendidikan Menengah).
- _____. 2013. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Djaali dan Muljono. 2004. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. PT. Temprina Media Grafika. Surabaya.
- DuBrin, A. J. 2010. *Impression management in the workplace: Research, theory and practice*. Routledge.
- Duha, T. 2016. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Effendi, Usman. 2011. *Asas Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Encep Safrudin Muhyi. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan Transformasional*. Jakarta: Diadit Media.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Fatah Syukur NC. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo dan Pustaka Rizki Putra.
- Fathurrohman, Pupuh dan Suryana, AA. 2012. *Guru Profesional*. Bandung: Refika Aditama.
- Fauza, Sabrina. 2010. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru*. Tersedia: <http://sabrinafauza.wordpress.com>. [dikutip 20 April 2019].
- Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory. 2014. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*: Edisi 9. Penterjemah: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Griffin, R. W. 2015. *Fundamentals of management*. Cengage Learning.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hellriegel, Don & Slocum, John W. 2009. *Organizational Behavior*. Manson: Cengage Learning.
- Handoko, T Hanny. 2011. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat, Ara & Machali, Imam. 2012. *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Penerbit Kaukaba.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 2013. *Educational administration theory, research, and practice. Ninth Edition*. New York: McGraw Hill.
- Ilyas, M. 2010. *Kinerja dan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Jakarta: Prodi PEP.
- Ivancevich J.M, Konopaske Robert, dan Matteson M.T. 2008. *Organizational Behavior and Management*. Singapore: McGraw hill Education.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Cet.II. Jakarta: Rajawali Pers.
- Karwati, Euis dan Priansa, Donni Juni. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Khaerul, Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2009. *Organizational Behavior*, Eight Edition. Borton USA: Irwin Mc Graw-Hill

- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2014. *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kusnendi. 2005. *Analisis Jalur; Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan Lister 8*. Bandung: UPI.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. New York: McGraw-Hill Education.
- Maisah. 2013. *Manajemen Pendidikan*. Cet.I. Ciputat: Gaung Persada Press Group.
- Malhotra, N.K. 2012. *Basic Marketing Research: Integration of Social Media*. Jakarta : PT Index Kelompok Gramedia.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis dan Jackson, RL.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.
- Matondang, Z. 2009. Pengujian homogenitas varians data. From academia.edu. Medan: Taburasa PPS UNIMED.\
- McShane, Steven L dan Glinow, Mary Ann Von. 2018. *Organizational Behaviour: Emerging Knowledge Global Reality*. New York: McGraw-Hill Education.
- Moehariono.2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mukhtar dan Iskandar. (2009:7). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada.
- Mullin LJ and Christie G. 2016. *Management and Organizational Behavior 11th ed*. London: Pearson.

- Mulyasa, E.2009. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2011. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mustika, I Made. 2010. *Kontribusi Kompetensi, Kepuasan Kerja terhadap motivasi dalam kaitan dengan Kinerja guru pada SMP Negeri 1 Kintamani*. Singaraja: Undiksha.
- Nufus, Hayatun. 2011. *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama*. Jakarta: Fakultas Psikologi-UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Padil, Abbas. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Alauddin University Press.
- Pedhazur, Elazar J. (1982). *Multiple Regression in Behavioral Research. Explanation and Prediction*. New York: CBS College Publishing.
- Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Permendiknas RI. Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Permendiknas RI. Nomor 35 tahun 2010 tentang *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 176 /PMK.05/2017 Tentang *Pedoman remunerasi badan layanan umum*.
- Pora, D. A. 2011. *Remunerasi: Kompensasi dan benefit*. Tangerang: Praninta Offset.
- Prasetyo dan Jannah. 2011. *Metode Kajian Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Priansa. 2014. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: ALFABETA.
- Priyatno, Dwi, 2011. *Buku Saku SPSS. Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel & SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Riduwan. 2009. *Metode Kajian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. 2013. *Rumus dan data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal Z. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal Z. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- _____. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Penterjemah: Saraswati, R & Sirait, F. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rohmat. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press.
- Rozak, Hefniy. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Qur'an, Tinjauan Sakralitas, Profanitas dan Gabungan*. Yogyakarta: Teras.
- Rusman. 2011. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Raja Grafindo.
- _____. 2012. *Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.

- _____. 2013. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sagala, Syaiful. 2012. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2013. *Memahami Organisasi Pendidikan (Budaya dan Reinventing, Organisasi Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Sam M. Chan dan Tuti T. Sam. 2007. *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saondi, Ondi dan Aris Suherman. 2010. *Etika Profesi Keguruan, Cet. I*. Bandung: Refika Aditama.
- Sardiman. 2012. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Satrianegara, Fais. 2013. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Alauddin University Press.
- Saud, Syaefudin. 2009. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Schermerhorn. 2010. *Introduction to Management*. Asia: John Willey and Sons.
- Schermerhorn, John R. Jr., Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien. 2011. *Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan, Toni. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas. Cet. I*. Jakarta: Platinum.

- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. XIX. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, A dan Zein, W. L. 2012. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis.
- Siburian, P. (2011). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Guru*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Sinambela, LP. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sirait, Justin. 2010. *Memahami Aspek-aspek Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Slocum John W, Hellriegel Jr dan Don. 2011. *Organizational Behavior*. Canada: South-Western.
- Sobur, Alex.2013. *Filasafat Komunikasi: Tradisi dan Fenomenologi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sondang. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Reneka Cipta.
- StevenL. Mc., Shane and Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior*. NewYork: McGraw-Hill.
- Sugiyono. 2009. *Metode Kajian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2010. *Metode Kajian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2011. *Metode Kajian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2012. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

- _____. 2013. *Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Cetakan Ke-19. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2016. *Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Suhardan Dadang. 2010. *Supervisi Profesional Layanan Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukarna. 2011. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sukarno Andhy Yahya. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Yayasan Budi Luhur Semarang*. Tesis. IKIP Semarang.
- Sumarno. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*. Tesis. Universitas Negeri Semarang.
- Sunyoto, Danang& Burhanudin. 2011. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta. CAPS.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: Medpress.
- Sunyoto, Danang & Burhanudin. 2015. *Teori perilaku keorganisasian (dilengkapi: intervensi pengembangan organisasi)*. Penyunting, Tri Admojo. Yogyakarta: CAPS.
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru.Edisi I Cet. II*; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Suprihatiningrum, Jamil. 2012. *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Suryana, Asep. 2010. *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Susanto, Ahmad. 2013. *Teori Belajar dan Pembelajaran di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutikno, Sobry M. 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- _____. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafaruddin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Medan: Ciputat Free Group.
- Tanzeh, Ahmad dan Suyitno. 2006. *Dasar-Dasar Kajian*. Surabaya: Lembaga Kajian Agama dan Filsafat (eLKAF).
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Persada.
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi I, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Thomas S. Bateman and Scott A. Snell. *Management Leading & Collaborating in a Competitive World*, Edisi ke tujuh. New York: McGraw-Hill.
- Tim Dosen AP. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Tim Dosen Administrasi UPI, 2012. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Tim Dosen Administrasi UPI. 2013. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra wacana media.
- Torang, Syamsir. 2013. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Triton. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ORYZA.
- Tutik Rachmawati dan Daryanto. 2013. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Umam K. 2012. *Perilaku organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005. *Undang-Undang Guru dan Dosen*. Jakarta: Penerbit Cemerlang.
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 14 ayat 1
- Uno, Hamzah B. 2011. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Uno, Hamzah B dan Lamatenggo, N. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno. Hamzah B. 2013. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 2 Cetakan I. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 4 Cetakan I. Jakarta: Bumi Aksara.

- Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen*. Malang: UB Press.
- Wahjono, S Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru*. Cetakan 1; Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja. Edisi III*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Kajian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wijono, Sutarto. 2007. *Motivasi kerja*. Salatiga: Widya Sari.
- Winardi. 2011. *Motivasi Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Grafindo.
- Woodruff, Paul. 2011. *Justice, Fairness and Rewards*. New York: Oxford University Press.
- Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Yamin dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada Press.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa Budi Suprianto. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.

- Yusmalinda. 2012. *Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo*. Jakarta: Perpustakaan Universitas Terbuka.
- Yusuf. 2006. *Upaya Kepala SMA Negeri di Kabupaten Bireun dalam Mengembangkan Kinerja Guru*. Banda Aceh: Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Zahri, Cut. 2010. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Yogyakarta: Pena Persada