

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Kepala Sekolah

1. Strategi

Strategi secara bahasa adalah Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.¹

Adapun secara istilah : strategi adalah rencana yang disatukan dan terintegrasi (pembauran hingga menjadi kesatuan yg utuh atau bulat), menghubungkan keunggulan strategi organisasi dan dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi dimulai dengan konsep menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah.²

strategi adalah wujud rencana yang terarah untuk memperoleh hasil yang maksimal. Dalam hal ini strategi dalam setiap organisasi merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan. Jadi organisasi tidak hanya memilih kombinasi yang terbaik, tetapi juga harus mengkoordinir berbagai macam elemen untuk melaksanakan kegiatannya secara efisien dan efektif.³

¹ Pusat bahasa departemen pendidikan nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*, (balai pustaka jakarta: 2003), edisi ke 3, 1092

² Cravens David, *Pemasaran Strategis*, (Jakarta: Erlangga, 2006), 6

³ Aliminsyah & Pandji, *Kamus Istilah Manajemen*, (Bandung: CV. Yrama Widya,2004), 81

Pengertian Umum Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.⁴

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa strategi adalah rencana atau cara yang dilakukan pemimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan dalam kaitannya dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah, maka tujuan yang akan dicapai yaitu untuk kemajuan suatu lembaga pendidikan. strategi dalam suatu organisasi atau instansi adalah sebagai sarana untuk mencapai hasil akhir dengan merumuskan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran tersebut dan memastikan implementasinya (peneraman/pelaksanaannya) secara tepat.

2. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah sebagai pemimpin, merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, prilaku dan situasional (contingency) dalam studi tentang kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu.

⁴ <http://strategi.kepemimpinan/konsep-strategi-definisi-perumusan.html>, (Selasa, 02-02-2016, 19.30 WIB)

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.⁵

Pada konteks pemimpin, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat An – Nisa' : 59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ
فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. {Q.S. An – Nisa' : 59}

Dalam tafsir Al-Maraghi diterangkan bahwa ulil amri yaitu para umara, hakim, ulama, panglima perang, dan seluruh pemimpin dan kepala yang menjadi tempat kembali manusia dalam kebutuhan dan masalah umum. Apabila mereka telah menyepakati suatu urusan atau hukum, mereka wajib ditaati. Dengan syarat, mereka harus dapat dipercaya, tidak menyalahi perintah Allah dan sunnah Rasul yang mutawatir, dan di dalam membahas serta menyepakati perkara mereka tidak ada pihak yang memaksa.⁶

⁵ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1983), 9

⁶ Ahmad Mushtafa Al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi*, (Semarang: CV. Toha Putra, 1986), 119

Kepemimpinan yaitu suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi. Weber mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama, kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang, atau kekuasaan terhadap orang lain untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial.⁷

kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan dan mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Adapun standar kompetensi kepala sekolah yaitu:⁸

a) Kompetensi kepribadian, meliputi:

1. Berahlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi ahlak mulia, dan menjadi teladan ahlak mulia bagi komunitas di sekolah.
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.

⁷ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV.Alfabeta, 2000), 145

⁸ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010),

4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b) Kompetensi manajerial, meliputi:

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
9. mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas peserta didik.

10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.
14. mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c) Kompetensi kewirausahaan, meliputi:

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.

5. Memiliki naluri kewirausahaan dan mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

d) Kompetensi supervise, meliputi:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e) Kompetensi sosial, meliputi:

1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

B. Fungsi Kepemimpinan Dan Manajemen Di Sekolah

1. Fungsi

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan, atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi.⁹

⁹ Musfirotun Yusuf, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, (Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, 2009), 167

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan 8 fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah, yaitu:¹⁰

1. Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi hal semacam itu kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan. Dengan kata lain sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan diantara mereka yaitu guru, staf dan para siswa (*arbitrating*).
2. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing – masing (*suggesting*).
3. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi

¹⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 106-109

dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan memerlukan berbagai dukungan. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh kepala sekolah, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik (supplying objectives).

4. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepala sekolah (catalysing). Sesuai dengan misi yang dibebankan kepada sekolah, kepala sekolah harus mampu membawa perubahan sikap perilaku, intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan
5. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individual maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (providing security).
6. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang

yang mewakili kehidupan sekolah di mana, dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya (representing).

7. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara tanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah (inspiring).
8. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggung jawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya (praising)

2. Manajemen

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendaya gunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan

a) Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan. Kegiatan itu adalah: ¹¹

- (1) Perumusan tujuan yang ingin dicapai
- (2) Pemilihan program untuk mencapai tujuan itu
- (3) Identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

b) Pengorganisasian

pengorganisasian adalah bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat dicapai secara efektif

Pengorganisasian menurut Terry dalam bukunya Syaiful Sagala adalah pembagian pekerjaan yang telah direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan fungsi yang harus dijalankan oleh setiap manajer pada semua tingkatan, jenis kegiatan, dan bentuk organisasi besar atau kecil, bisnis atau Negara. Kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan

melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Pengorganisasian sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing organisasi.¹²

Menurut Sergiovanni: “Four competing requirements for organizing that should be considered are legitimacy, efficiency, effectiveness, and excellence” (Empat tuntutan kemampuan dalam mengorganisasi yang harus dipertimbangkan adalah keabsahan, efisiensi, efektifitas, dan keunggulan). Pendapat ini menggambarkan bahwa ada empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu:¹³

1. Legitimasi (legitimacy), memberikan respon dan tuntunan eksternal, yaitu sekolah mampu menampilkan performansi organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan sekolah mencapai tujuan melakukan tindakan melalui sasaran.
2. Efisiensi (efficiency), pengakuan terhadap sekolah pada penggunaan waktu, uang, dan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuannya, yaitu menentukan alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya sekolah.

¹² Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 61

¹³ Ibid, 62-63

3. Keefektifan (effectiveness), menggambarkan ketepatan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi, dan menentukan personel (guru dan non guru) melaksanakan tugasnya.
4. Keunggulan (excellence), menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan harga diri dan kualitas sekolah

c) Penggerakan

Penggerakan atau istilah pembimbingan menurut The Liang Gie merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan atau personel organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Memberi dorongan atau menggerakkan (actuating) mencakup kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan tercapai. Terry dalam bukunya Syaiful Sagala menjelaskan actuating merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi. Berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.¹⁴

¹⁴ Ibid, 64

Kepala daerah, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah perlu melakukan penggerakan dengan cara memberi semangat dan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan jujur. Penggerakan itu penting, agar aparat pendidikan di daerah dan para guru disekolah tidak menyimpang dari arah yang telah ditetapkan, menghindarkan kesalahankesalahan yang diperkirakan dapat timbul dalam pekerjaan-pekerjaan dan sebagainya. Penggerakan ini menggambarkan bahwa pimpinan pemberi arah yang jelas dalam pelaksanaan usaha penyelenggaraan pendidikan di daerah dan disekolah menurut pola dan rencana yang telah disusun bersama. Actuating mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari para guru dan personel lainnya di sekolah, memberi penghargaan, pemimpin, memberi kompensasi, dan memberi dukungan yang kuat agar guru dan personel sekolah melaksanakan tugas memberikan layanan belajar kepada peserta didiknya dengan antusias.¹⁵

d) Pengawasan

pengawasan atau kontrol ini untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan telah dan sedang dilaksanakan sesuai yang direncanakan. Kegiatan pengawasan ini dilakukan agar:¹⁶

¹⁵ Ibid, 65

¹⁶ Ibid, 70

1. Perilaku personalia organisasi mengarah ketujuan organisasi, bukan semat-mata ketujuan individual.
2. Agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara rencana dengan pelaksanaan

pengawasan dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan, membina dan pelurusan sesuatu dalam kegiatan organisasi sebagai uapaya pengendalian mutu dalam arti luas. Dengan demikian jelaslah controlling mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana.

Robbins menyatakan pengawasan adalah proses monitor aktivitas-aktivitas untuk mengetahui apakah individu-individu dan organisasi itu sendiri memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Pengertian pengawasan yang lebih sederhana dikemukakan oleh Johnson yaitu sebagai fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan system hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa sasaran pengawasan adalah perilaku individu sebagai orang-orang yang memproses lancarnya kegiatan pembelajaran dan tidak terjadi penyimpangan. Pengertian ini menacu pada dua hal yaitu performan personel dalam memproses obyek dan hasil pendidikan.¹⁷

¹⁷ *Ibid*, 70-71

Made Pidarta mengutip Massie mengemukakan bahwa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan kontrol atau pengawasan, ialah:¹⁸

1. Tujuan kepada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan.
2. Kontrol harus menggunakan umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan.
3. Harus fleksibel (mudah dan cepat menyesuaikan diri) dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan.
4. Cocok dengan organisasi pendidikan misalnya adalah organisasi sebagai sistem terbuka.
5. Merupakan kontrol diri sendiri
6. Bersifat langsung yaitu pelaksanaan kontrol di tempat pekerja.
7. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para petugas pendidikan

Pengawasan meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha untuk pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien, menjadi efektif dan efisien.

¹⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2004), 159

C. Profesionalisme Guru

1. Pengertian Profesionalisme Guru

Profesi berasal dari kata *profession* yang berarti pekerjaan. Profesional artinya orang yang ahli atau tenaga ahli. Profesionalisme artinya sifat profesional.¹⁹

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah profesional ialah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yg merupakan ciri suatu profesi atau orang yg profesional.²⁰

Profesionalisme merupakan komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuannya secara terus menerus. “Profesionalisme” adalah sebutan yang mengacu kepada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya.

Dalam bekerja, setiap manusia dituntut untuk bisa memiliki profesionalisme karena di dalam profesionalisme tersebut terkandung keahlian dalam mengoptimalkan ilmu pengetahuan, skill, waktu, tenaga, sumber daya, serta sebuah strategi pencapaian yang bisa memuaskan semua bagian/elemen. Profesionalisme juga bisa merupakan perpaduan antara kompetensi dan karakter yang menunjukkan adanya tanggung jawab moral.

¹⁹ Ali Mudlofir, *Pendidikan Profesional Konsep, strategi dan aplikasinya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia*, (PT Raja Grafindo Persada, Jakarta: 2012) cetakan ke 1, 2

²⁰ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Balai Pustaka, Jakarta: 2005), edisi III, 897

Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.²¹

2. Standar Profesionalisme Guru

Mencapai mutu yang tinggi dalam bidang pendidikan, peranan guru sangatlah penting bahkan sangat utama. Untuk itu, profesionalisme guru harus ditegakkan dengan cara pemenuhan syarat-syarat kompetensi yang harus dikuasai oleh setiap guru, baik di bidang penguasaan keahlian materi keilmuan maupun metodologi.

Standar profesionalitas guru di Indonesia yaitu guru harus memiliki kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi. Kualifikasi akademik yang dimaksud adalah S1 atau D-IV, sedangkan kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu). Pengertian dasar kompetensi (competency) yakni kemampuan atau kecakapan.²²

²¹ H. Hamzah B., *Profesi Kependidikan Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2010), 15

²² Hasan Alwi, et.al, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), 584.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yang profesional yaitu meliputi empat kompetensi, Menurut Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen pasal 10 ayat (1) yang diperoleh melalui pendidikan profesi, yaitu:²³

a) Kompetensi Pedagogik

kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”. Depdiknas menyebut kompetensi ini dengan “kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian

b) Kompetensi Kepribadian

kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patut “digugu” (ditaati nasehat/ucapan/perintahnya) dan “ditiru” (di

²³ Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen

contoh sikap dan perilakunya). Kepribadian guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar anak didik.

c) Kompetensi Sosial

kemampuan guru untuk berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, wali siswa dan masyarakat. Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi. Menurut Undang-undang Guru dan Dosen, kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: berkomunikasi lisan dan tulisan; menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.²⁴

d) Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang sekurang-kurangnya meliputi:²⁵

²⁴ Mohammad Surya, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera, dan Terlindungi*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006), 176

²⁵ Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru dan Dosen, (Bandung: Citra Umbara, 2009), 228-230

- 1) Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu
- 2) Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi profesional guru tercermin dari indikator kemampuan penguasaan materi pelajaran, kemampuan penelitian dan penyusunan karya ilmiah, kemampuan pengembangan profesi, dan pemahaman terhadap wawasan dan landasan pendidikan

Sertifikasi adalah sertifikat pendidik guru yang diperoleh melalui program pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan Pemerintah. Sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh Pemerintah dan dilaksanakan secara objektif, transparan.

Dalam PP RI No. 19 Tahun 2005 pasal 28 ayat 1 dijelaskan bahwa pendidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen

pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.²⁶

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan dasar atau kecakapan yang harus dimiliki oleh seseorang guru yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik untuk menentukan suatu hal serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pengelolaan adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.²⁷ Dan pembelajaran adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungannya, sehingga terjadi suatu perubahan kearah yang lebih baik.²⁸

Jadi kompetensi pengelolaan pembelajaran adalah kemampuan atau ketrampilan guru dalam mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan proses mengajar di kelas mulai dari pembuka pelajaran sampai pada pelaksanaan penilaian dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Sebagai pengelola pembelajaran (learning manajer), guru berperan dalam menciptakan iklim belajar yang memungkinkan siswa dapat belajar secara nyaman

Kompetensi ini merupakan salah satu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh guru, karena jika guru mampu melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik, maka kinerja guru akan dikatakan baik pula. Dan kinerja itu sendiri dapat dilihat dari bagaimana seseorang guru dalam mengelola

²⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan , 18

²⁷ Sondang. P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 5

²⁸ Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 100

pembelajaran baik sebelum proses belajar mengajar berlangsung sampai pada saat proses pembelajaran. Sebagai mana pendapat berikut ini:

1. Menurut Suharsimi Arikunto, profesional guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan:²⁹
 - a) Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau ketrampilan yang akan dipraktekkan di kelas, menyiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
 - b) Melaksanakan pengajaran dikelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat Bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
 - c) Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.
2. Menurut Nana Sudjana, profesional guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:³⁰
 - a) Merencanakan program belajar mengajar.
 - b) Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar
 - c) Manilai kemajuan proses belajar mengajar.

²⁹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 243

³⁰ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1987), 19

d) Menguasai bahan pelajaran

Proses belajar mengajar merupakan inti dari kegiatan pendidikan di sekolah. Agar proses pengajaran berjalan dengan lancar salah satunya dengan menggunakan prosedur yang tepat dalam mengajar

Syafrudin Nurdin, menjelaskan bahwa profesional guru itu terlihat dari aktifitas yang dilakukan dalam mempersiapkan pengajaran dikelas, yang meliputi:³¹

- a) Mengidentifikasi secara cermat pokok bahasan atau sub pokok bahasan yang telah digariskan dalam kurikulum.
- b) Menentukan kelas atau semester dan alokasi waktu yang akan digunakan.
- c) Merumuskan tujuan intruksional umum.
- d) Merumuskan tujuan intruksional khusus.
- e) Merinci materi pelajaran yang didasarkan kepada bahan pengajaran dan GBPP dan TIK yang hendak dicapai.
- f) Merencanakan kegiatan belajar mengajar secara cermat, jelas dan tegas, sistematis, logis sesuai dengan TIK dan materi pelajaran.
- g) Mempersiapkan dan melakukan variasi dan kebutuhan siswa lainnya.
- h) Memilih alat peraga, sumber bahan dari buku dan masyarakat.
- i) Merancang secara teliti prosedur penilaian dan evaluasi.

³¹ Syafrudin Nurdin dan Basyirudin Usman, *Guru Professional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2003), 90-91.

- j) Menggunakan bahasa yang jelas, mudah dipahami dan sesuai dengan EYD. k. Menyusun satuan pelajaran

Suryosubroto mengemukakan bahwa profesional guru dapat dilihat dari tugas yang dilakukan berkenaan dengan pembelajaran atau proses belajar mengajar yang tercakup dalam 10 kompetensi guru, yaitu:³²

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

Kompetensi professional merupakan profil kemampuan dasar yang harus dimiliki guru. Kompetensi tersebut dikembangkan berdasarkan analisis tugas-tugas yang harus dilakukan guru. Oleh karena itu, sepuluh kompetensi tersebut secara operasional akan mencerminkan fungsi dan peranan guru dalam membelajarkan anak didik. Dengan demikian, untuk memperoleh predikat kinerja guru dengan baik. Maka ada banyak hal yang harus dilakukan dan

³² Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 45

diperlihatkan guru dalam kegiatan proses belajar mengajarnya, baik pekerjaan yang sifatnya tertulis maupun yang tidak tertulis. Sehingga sebagai guru harus bisa memahami akan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran, melaksanakannya, dan berhasil dalam mengajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik sangat ditentukan oleh konsekuensi dan kepiawaian dalam memilih strategi mengajar.

D. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah, ialah:³³

1. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
2. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini,

kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahannya untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing – masing.

3. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan disiplin pegawai, motivasi, dan penghargaan.

1. Pembinaan disiplin

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri. Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan rasa hormat terhadap orang lain.

Taylor and User dalam bukunya Mulyasa mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut.³⁴

³⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 117 – 119

Konsep diri: strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersifat empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

Keterampilan berkomunikasi: pemimpin harus menerima perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

Konsekuensi – konsekuensi logis dan alami: perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut misbehavior. Untuk itu pemimpin disarankan

- a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya,
- b) memanfaatkan akibat – akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Klarifikasi nilai: strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

Latihan keefektifan pemimpin: metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

Terapi realitas: pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

2. Pembangkitan motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor – faktor lain yang mempengaruhinya. Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Callahan and Clark mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah

tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang sangat tinggi. Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain, seorang pegawai akan melakukan semua pekerjaan dengan baik apabila ada faktor pendorong (motivasi). Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para pegawai sehingga kinerja mereka meningkat.³⁵

3. Penghargaan (rewards) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan, pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.³⁶

E. Faktor – Faktor Profesionalisme Guru

³⁵ Ibid, 119 – 120

³⁶ Ibid, 125 – 126

Faktor – faktor Menurut Meier, perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya didalam situasi kerja adalah perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Semua ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu dan faktor situasi. Mulyasa mengungkapkan beberapa model faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Untuk memahami tentang kinerja tenaga kependidikan, berikut disajikan beberapa pendapat menurut pengertian operasional sebagai berikut:

a. Model Vroomian

Vroomian mengemukakan bahwa “performance = F (Ability X Motivation)”. Menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (ability) dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa: jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.

b. Model Lawler dan Porter

Lawler dan Porter mengemukakan bahwa: “performance = Effort X Ability X Role perceptions”. Effort adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, abilities adalah karakteristik individu seperti intelegensi. Ketrampilan, sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan role perceptions adalah

kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang yang harus dikerjakan

c. Model Ander dan Butzin

Ander dan Butzin mengajukan model kinerja sebagai berikut: “Future performance = past performance + (Motivation X Ability)”. Formula terakhir menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan ability, orang yang tinggi ability-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi ability-nya rendah.³⁷

Dari beberapa pendapat diatas, penulis lebih sepakat menurut pendapat Lawler dan Porter yang mana seorang pendidik menjalankan tugas harus sesuai dengan sistem yang telah ditentukan dan hasilnya sesuai dengan apa yang ia usahakannya.

Anwar Prabu Mangkunegara mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa:³⁸

- a) Human performance = ability + motivation.
- b) Motivation = Attitude + situation.
- c) Ability = knowledge + skill.

³⁷ E. Mulyasa Kurikulum Berbasis Kompetensi, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 136 – 137

³⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000), 67

Kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudak mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right plece. The right man on the right job).³⁹

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.⁴⁰

Menurut Syarif Mangkuprawira dan Aida Vitayala, kinerja merupakan suatu kontruksi multi dimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor instrinsik guru (personal/individual) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Uraian rincian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:⁴¹

³⁹ *Ibid*, 67

⁴⁰ *Ibid*, 68

⁴¹ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Persada Press, 2010),129-

- a. Faktor personal / individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah)
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.