

## BAB II

### KERANGKA TEORITIS

#### A. Konsep Kinerja

##### 1. Pengertian Kinerja

Kata kinerja berasal dari terjemahan kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*) , (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understating*), dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut Sulistyorini (2001) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan pendapat lain, kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu : kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud (Tempe, A Dale, 1992).

Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan (Fatah, 2000:19). Definisi ini menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan hasil kerja atau kegiatan selama periode tertentu. Hasil kerja ini merupakan hasil pengukuran baik secara kuantitas dan kualitas atas kemampuan ilmiah, keahlian, dan keinginan kepala sekolah atau kelompok kerja dalam suatu organisasi.

Mangkunegara (2000:67) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat ini menunjukkan bahwa kinerja itu merupakan hasil dari pekerjaan. Hasil pekerjaan itu dapat dilihat dari aspek mutu. Aspek ini tentu menanyakan seberapa baik,

seberapa bagus. Berikutnya hasil kerja itu juga ditinjau dari aspek jumlah atau banyaknya yang diperoleh.

Prawirosentono (1999:2) merumuskan pengertian performance adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Merujuk dari pendapat tersebut, maka kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi serta disiplin dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Sementara itu Rivai dan Basri (2005:14) mendefinisikan kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Selanjutnya Fattah (2003:46) mengemukakan "kinerja (*performance*) adalah penampilan atau unjuk kerja, atau cara menghasilkan sesuatu (prestasi). Kinerja organisasi berkaitan dengan daya unjuk kerja mencapai tujuan dan hasil yang digunakan".

Mulyasa (2005:136) mengemukakan "kinerja atau performasi dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau unjuk kerja". Smith dalam Mulyasa menyatakan "...*output drive frome procces, human or otherwise*". Dua pendapat ahli tersebut mengungkapkan bahwa kinerja itu merupakan hasil *output*. Namun Smith menjelaskan bahwa hasil itu diperoleh dari berbagai proses yang ditempuh. Selanjutnya hasil yang didapat itu karena adanya kuat atau motivasi sebagai pelaku kerja.

Kinerja adalah pelaksanaan tugas pekerjaan pada waktu tertentu. Simamora (1995:321) menyatakan bahwa "...kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan". Sementara Schuller & Jackson (1987:213) menyatakan "*employee job performance (or simply performance) describes how well an employee perform his or her job*". Lebih lanjut Schuller mengemukakan bahwa kinerja dapat dinilai dan diukur:

Performance appraisal is defined here as formal, structured system of measuring, evaluating, and influencing an employe's job related attributes, behaviors, and outcomes, as well as level of absenteeism, to discover how productive the employe is and whether he or she can perform as or more effectively in the future so that the employe, the organization, and society all benefit.

Dengan demikian, menurut Schuller, penilaian kinerja diartikan sebagai sistem formal dan terstruktur dari suatu pengukuran, evaluasi dan pengaruh kerja pegawai berkaitan dengan sumbangsih, tingkah laku dan dampak, seperti angka ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa produktif seorang pegawai dan apakah dia mampu bekerja lebih efektif dimasa depan sehingga pegawai, organisasi dan masyarakat umumnya diuntungkan. Pendapat ini sejalan dengan Castetter (1996:270) yang mengemukakan bahwa "*Performance appraisal may be defined as a process of arriving at judgements about an individual's past or present performance against the bacground of his or her work environment and about his or her future potential for an organization*". Penilaian kinerja diartikan sebagai suatu proses mendapatkan pertimbangan tentang kinerja individu masa lampau dan sekarang dihadapkan dengan latar belakang lingkungan kerjanya dan potensi masa depannya bagi organisasi.

Craig (1987:226-227) mengemukakan pendekatan dalam penilaian kinerja meliputi: pertama, pendekatan *performance analysis* yang merujuk pada penilaian proses output dari pekerjaan. Kedua, *task analiysis*, yaitu penilaian mengenai kemampuan-kemampuan apa yang berdampak terhadap keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Ketiga, *competency study*, yaitu penilaian yang berdasarkan kompetensi yang ditetapkan. Keempat, *training needs survey*, yaitu survey terhadap personil dengan menjawab pertanyaan mengenai apa yang menyebabkan mereka sukses.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan kerja atau *performance* seseorang yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi didalam menjalankan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2. Aspek-Aspek Standar Kinerja

Di dalam mengkaji kinerja memerlukan standar kinerja. Standar kinerja dirumuskan untuk dijadikan tolak ukur dalam melaksanakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, dalam kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada pegawai. Standar tersebut dapat juga dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Kinerja memiliki banyak aspek yang masing-masing mempunyai arti penting. Aspek yang satu tidak lebih penting dari dimensi lainnya. Oleh sebab itu, dalam proses pengukuran kinerja semua aspek diukur. Schuller (1987:213) mengatakan bahwa " kinerja

pegawai dapat dilihat dari aspek-aspek produktivitas berupa tingkat kualitas dan kuantitas yang dilakukan pekerja, dan ketidakhadiran”. Menurut T.R Mitchell (1978:327) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu: *quality of work, promptness, initiative, capability, dan communication*. Kelima aspek tersebut dimaknai menjadi kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Aspek-aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji tingkat kinerja pegawai. Disamping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja ditetapkan: ” *Performance = Ability x Motivation.*”

Hasibuan (2001:95) mengemukakan ”unsur-unsur kinerja yang dinilai yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab”. Selain aspek tersebut, kinerja seseorang dapat diukur dan dilihat dari berbagai faktor, yaitu seseorang sebagai educator, fasilitator, motivator, mediator, organisator, dan mitra bagi rekan-rekan kerja dan pimpinannya.

A.A. Anwar Prabu mangkunegara (2005:18) membagi dua kategori aspek standar kinerja, yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Jumlah dan jenis pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

Memperhatikan pendapat para ahli diatas, dapat penulis simpulkan aspek-aspek kinerja terdiri atas aspek kualitas yang meliputi ketepatan dan kemampuan kerja yang mengarah kepada pencapaian tujuan; dan aspek kuantitas yang meliputi ketepatan waktu, proses pelaksanaan kerja yang efisien.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Seperti disinggung pada awal pembahasan kinerja, faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja individu adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. A.A.Anwar

Prabu Mangkunegara (2000: 67) juga merumuskan faktor penentu pencapaian kinerja bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} \times \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} \times \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} \times \text{Skill} \end{aligned}$$

Secara psikologis, kemampuan terdiri kemampuan potensi intelektual dan kemampuan nyata, yakni pengetahuan dan ketrampilan. Seseorang yang mempunyai kemampuan intelektual tinggi dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

Faktor selanjutnya adalah motivasi yang diartikan suatu sikap yang ditunjukkan seorang pegawai terhadap suatu situasi kerja di lingkungan kerjanya. Pegawai yang bersikap positif terhadap situasi kerja biasanya akan menunjukkan motivasi tinggi begitu juga sebaliknya jika pegawai yang bersikap negatif terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Henry Simamora (1995:500), kinerja(*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
  - 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
  - 3) Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  - 1) Persepsi
  - 2) Attitude
  - 3) Personality
  - 4) Pembelajaran
  - 5) Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  - 1) Sumber daya
  - 2) Kepemimpinan
  - 3) Penghargaan
  - 4) Struktur
  - 5) Job design

Timple (dalam Sastrohadiwiryono, 2003:231) mengemukakan faktor-faktor kinerja terdiri dari:

a. Faktor internal

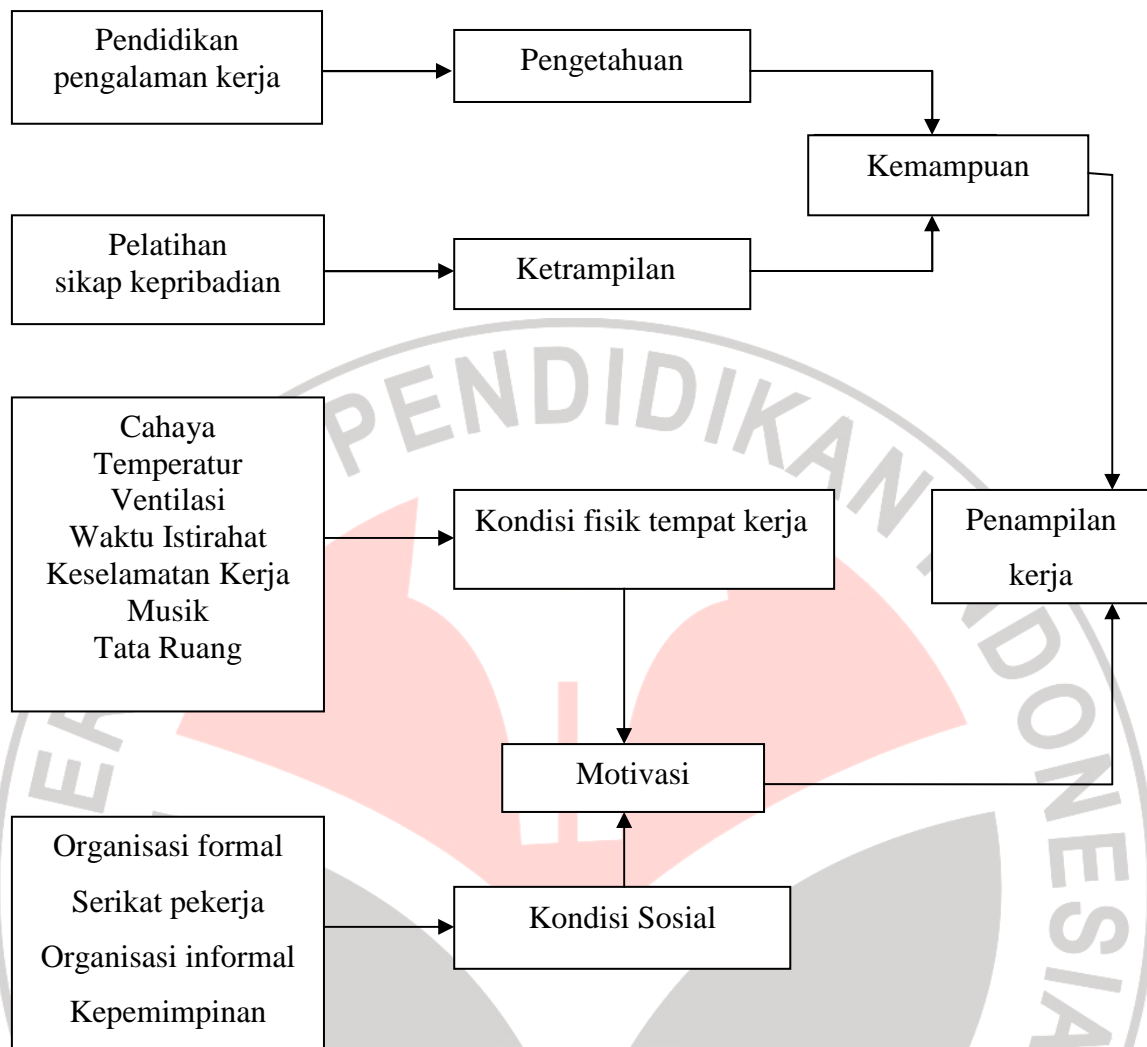
Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seseorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut.

Sustermeister ( dalam Djatmiko,2000:58) mengemukakan bahwa "kinerja dihasilkan dari pengetahuan dan ketrampilan. *"Ability is deemed to result for knowledge and skill knowledge is effected by educational, experience, training, and interest, skill is effected by aptitude, and personality, as well as by education, experience, training and interest"*.

Konsep yang dikemukakan oleh Sustermeister diatas dapat digambar berikut ini dengan beberapa modifikasi.



**Gambar 2.1**

**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Sustermeister**

Sumber: Sustermeister (dalam Djatmiko, 2000:58)

Disamping faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut diatas, terdapat pula beberapa faktor yang menyebabkan tidak efektifnya kinerja. Menurut William B. Castetter (1996:289) sebagai berikut:

- a. Yang bersumber dari individu itu sendiri:
  - 1) Kelemahan intelektual
  - 2) Kelemahan psikologis
  - 3) Kelemahan fisiologis
  - 4) Demotivasi
  - 5) Faktor personalitas
  - 6) Keusangan dan ketuaan
  - 7) Preparasi posisi
  - 8) Orientasi nilai

- b. Yang bersumber dari dalam organisasi:
  - 1) Sistem organisasi
  - 2) Peranan organisasi
  - 3) Kelompok-kelompok dalam organisasi
  - 4) Perilaku yang berhubungan dengan pengawasan
  - 5) Iklim organisasi
- c. Yang bersumber dari lingkungan eksternal organisasi:
  - 1) Keluarga
  - 2) Kondisi ekonomi
  - 3) Kondisi hukum
  - 4) Nilai-nilai sosial
  - 5) Peranan kerja
  - 6) Perubahan teknologi
  - 7) Perkumpulan-perkumpulan

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain kinerja individu di dalam organisasi adalah hasil:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu seperti kemampuan dan keahlian; latar belakang serta demografi; dan faktor psikologis meliputi persepsi, perilaku, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja, yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Perhatian terhadap masalah kerja berkaitan dengan: 1) keahlian dan ketrampilan yang dimiliki seseorang; 2) sumber-sumber yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan; 3) kesadaran seseorang akan masalah prestasi; 4) kapan masalah prestasi akan terjadi; 5) reaksi seseorang atas masalah prestasi; dan 6) tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi masalah prestasi. Jika masalah kinerja tersebut dapat diidentifikasi, maka diperlukan bentuk-bentuk tindakan manajerial untuk menghasilkan kinerja yang efektif. Keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tidak selalu sama antara suatu individu dengan individu lainnya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan karakteristik individu juga faktor lain yang dapat mempengaruhi hasil kerja diluar individu atau dapat dikatakan faktor situasi kerjanya.



Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dipaparkan diatas, jelaslah bahwa hal yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja individu adalah kemampuan dan motivasi. Kemampuan merupakan hasil pengetahuan dan ketrampilan. Kemampuan merupakan *human resource* yang perlu dikembangkan. Unsur motivasi diperoleh dari internal seperti: hubungan dengan para guru, iklim kerja, dan kerja sama. Sedangkan yang berasal dari eksternal: lingkungan tertentu, orang tua murid, dan sebagainya.

#### 4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja kinerja seseorang mempunyai peranan sangat penting dalam suatu organisasi. Penilaian diperlukan untuk mengetahui sejauh mana suatu tujuan telah tercapai, untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan yang terjadi, untuk mengetahui sejauh mana tugas yang telah dilaksanakan dan bagaimana hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut. Selain itu juga agar seseorang dapat diawasi dan dapat dibina secara berkelanjutan, sehingga kinerja mereka dapat diperbaiki dan ditingkatkan. Penilaian juga berfungsi mengetahui kuantitas dan kualitas pekerjaan yang sudah dilaksanakan dalam upaya membuat keputusan dan laporan.

Shuler dan Jackson (1999:3) menjelaskan bahwa penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Dalam proses penilaian kinerja ada tiga langkah yang ditempuh, yaitu: 1) mendefinisikan pekerjaan; 2) menilai kinerja; dan memberikan umpan balik.

Selanjutnya untuk melakukan penilaian kinerja, Schuller dan Jackson (1999:20) mengemukakan bahwa penilaian kinerja ini dapat dilakukan melalui berbagai format sebagai berikut:

- a. **Penilaian yang Mengacu pada Norma.** Format kerja yang mengacu pada norma dapat dilakukan melalui: 1) rangking langsung, 2) rangking alternatif, 3) perbandingan berpasangan, 4) metode distribusi paksaan.
- b. **Format Standar Absolut.** Format ini memungkinkan penilai mengevaluasi kinerja dalam kaitannya dengan kriteria tertentu, dengan konsekuensi format ini dapat memberi rating yang sama persis kepada dua orang atau dua unit. Format standar absolut terdiri dari: 1) skala rating grafik, 2) skala rating bobot menurut perilaku, 3) skala standar campuran dan 4) skala pengamatan perilaku.

- c. **Format Berdasarkan Output.** Format ini berpusat pada hasil pekerjaan sebagai kriteria utama, yang terdiri dari empat jenis yaitu: 1) manajemen berdasarkan sasaran, 2) pendekatan standar kinerja, 3) pendekatan indeks langsung dan 4) catatan prestasi.
- d. **Format Penilaian Kinerja Baru.** Format penilaian ini disesuaikan dengan keperluan suatu organisasi dan merupakan hasil usaha identifikasi persoalan dan karakteristik dalam suatu organisasi.

Walaupun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya “*like and dislike*” dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini sangat penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka. Penilaian prestasi kerja ialah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasannya atau beberapa ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu (Joseph Tiffin dalam Manullang, 1981). Pendapat yang tidak jauh beda mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengavaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 1994:135).

## 5. Kinerja sebagai Aktualisasi Kompetensi

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia (WJS Purwadarminta) kompetensi artinya (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu. Menurut Mulyasa (2002:37-38) bahwa kompetensi merupakan sejumlah kecakapan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas dalam fungsinya sehingga menggambarkan hakekat kualitatif dari perilaku pegawai yang tampak sangat berarti, sedangkan menurut Mc Ashan (dalam Mulyasa 2003:38) bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang pegawai dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak. Kompetensi merupakan perilaku rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum.

Kompetensi dipandang sebagai pilar atau tata kerja dari suatu profesi. Hal ini mengandung implikasi bahwa seorang profesional yang kompeten harus dapat menunjukkan karakter yang utama, yaitu:

- a. Mampu mengerjakan sesuatu secara rasional
- b. Menguasai perangkat pengetahuan (teori, konsep, prinsip, dan kaidah, hipotesis, dan generalisasi, data dan informasi) tentang seluk beluk apa yang menjadi tugas dan pekerjaannya
- c. Menguasai perangkat keterampilan (strategi, dan taktik, metoda, dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrumen) tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaannya
- d. Memahami perangkat persyaratan mabang (*basic standard*) tentang ketentuan kelayakan normatif minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransi dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukan (*the minimal acceptable performance*)
- e. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggul dalam melakukan tugas pekerjaannya
- f. Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan (*observable*) dan teruji (*measurement*) sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak yang berwenang (*certifiable*).

Salah satu faktor penentu keberhasilan seseorang dalam memimpin sebuah organisasi adalah faktor kompetensi. Dalam undang-undang telah disebutkan para praktisi yang secara langsung berkaitan erat dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah yaitu: kepala sekolah, pengawas, guru, dewan sekolah. Secara organisatoris mereka adalah para pemimpin yang bertanggung jawab dalam melaksanakan proses pembelajaran di sekolah. Dengan demikian mereka dituntut untuk memiliki kompetensi tertentu dalam menjalankan fungsi dan tugasnya.

Kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) merupakan karakteristik dasar seorang pegawai yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi untuk menghasilkan prestasi kerja. Selanjutnya dijelaskan bahwa ada lima karakteristik pembentukan kompetensi yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan ketrampilan. Pengetahuan dan ketrampilan cenderung kelihatan karena ada di permukaan, sedangkan tiga kompetensi lainnya lebih tersembunyi dan relatif sulit dikembangkan meskipun berperan sebagai sumber kepribadian.

Motif, merupakan gambar diri seseorang mengenai sesuatu yang dipikirkan atau diinginkannya dan memberikan dorongan untuk mewujudkan cita-citanya atau memenuhi ambisinya ketika ia menduduki jabatan atau posisi baru.

Watak, merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan situasi dan informasi.

Konsep diri merupakan gambaran mengenai nilai luhur yang dijunjung seseorang serta bayangan diri atau sikap terhadap masa depan ideal yang dicita-citakan dan diharapkan terwujud melalui kerja dan usahanya.

Pengetahuan dan ketrampilan merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik atau mental.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan karakter yang dimiliki seseorang yang mendorong atau membentuk dalam memperlihatkan ketrampilannya.

Kanter (1995) mengisyaratkan begitu pentingnya kompetensi dalam era global sebagaimana yang dimiliki oleh para aktor, kunci dalam ekonomi global yaitu *concept*, *competence*, dan *connection* atau *networking*. Selanjutnya Kanter dalam kajiannya mengungkapkan unsur-unsur kompetensi manusia yaitu:

Pertama, kemampuan intelektual. unsur ini berhubungan dengan kemampuan profesional seseorang yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan (cermin intelegensia) yang dibangun melalui pendidikan dan ketrampilan yang biasanya dikaitkan dengan talenta dan dikembangkan melalui pelatihan; *ability* (kemampuan) yg biasanya dikaitkan dengan kemampuan fisik dan daya tahan seseorang dalam kegiatan kerja; pengalaman yang diperoleh dari pengalaman kerja yang relevan.

Kedua, kompetensi jejaring kerjasama. Unsur ini terbentuk dari hubungan kerjasama diantara anggota organisasi, mitra kerja, dan pihak lain yang berkepentingan, bersedia memberikan komitmen untuk kemajuan bersama.

Ketiga, kompetensi kredibilitas. Unsur ini perlu dikembangkan secara berkelanjutan mengingat organisasi bereksistensi di lingkungan yang terus berubah. Berkaitan dengan kompetensi, Seng (1994) mengemukakan pengembangan kompetensi dengan lima disiplin untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dan pengembangan organisasi belajar. Disiplin tersebut adalah 1) *system thinking*, yaitu kemampuan berfikir secara sistematis, 2) *personal mastery*, yaitu derajat kemampuan atau keahlian kerja setiap anggota, 3) *shared vision*, yaitu kemampuan dan kemauan setiap anggota tim untuk

menumbuhkan komitmen dalam melaksanakan fungsi dan tugas, 4) *Mental model*, yaitu kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dalam satu tim, dan 5) *team learning*, kelima disiplin ini harus dimiliki oleh para anggota organisasi baik yg bersifat publik atau organisasi bisnis.

## **B. Konsep Kinerja Kepala Sekolah**

### **1. Kinerja Kepala Sekolah**

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Wewenang dan tanggung jawab yang dimanifestasikan dalam bentuk pelaksanaan fungsi dan tugas yang harus dijalankan.

Menurut Putti dalam Ruky (2001:16-17), bahwa pemaknaan kinerja mengarah pada tiga fokus, yaitu *individual centered*, *job centered* and *objective centered*. *Individual centered* adalah pemaknaan kinerja mengarah pada kualitas personal pegawai, *job centered* mengarah unjuk kerja dalam bidang yang menjadi tanggung jawab pegawai, dan *objective centered* adalah pemaknaan kinerja yang mengarah pada hasil kerja atau prestasi kerja. Berkaitan dengan fokus penilaian di atas, maka dalam penelitian ini, penilaian kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan peran dan fungsinya yang melahirkan berbagai tugas yang harus dilaksanakan olehnya.

Dalam sistem pendidikan, kepala sekolah adalah pengelola satuan pendidikan yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolahnya secara keseluruhan, melalui kegiatan pengelolaan pendidikan. Secara umum tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan kinerja administrasi sekolah dengan seluruh substansinya dan membina para guru melalui kegiatan supervisi. Oleh karena itu, kepala sekolah mempunyai fungsi sebagai administrator (Rivai, 1982:158). Fungsi administrator ini tergambarkan dalam pelaksanaan tugas-tugas administratif yang dilaksanakannya. Tugas-tugas administrasi yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah meliputi administrasi pengajaran/kurikulum, administrasi personil, administrasi kesiswaan, administrasi keuangan, administrasi sarana prasarana, dan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2002:452) bahwa sasaran pokok yang harus dibina oleh kepala sekolah adalah pengajaran, kelompok guru, kelompok siswa, sarana, fasilitas dan prasarana dan hubungan kerjasama sekolah dan masyarakat.

Disamping sebagai pengelola satuan pendidikan kepala sekolah sekaligus adalah sebagai pemimpin (formal) pendidikan di sekolahnya. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas melaksanakan fungsi kepemimpinannya baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi tercipta dan terlaksananya proses belajar mengajar dengan baik, sehingga guru-guru dan murid dapat mengajar dan belajar dengan lebih baik.

Kepala sekolah sebagai pemimpin formal bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahannya ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Profil kepemimpinan kepala sekolah akan tampak dari visinya tentang sekolah yang akan dikembangkannya. Lebih lanjut kepemimpinan kepala sekolah antara lain dapat dilihat dari: 1) kemampuannya dalam memahami tujuan program pendidikan di sekolahnya, 2) kemampuan dalam menjalankan fungsi manajemen secara profesional, 3) kemampuan dalam memberikan motivasi kepada stafnya, dan 4) kemampuan dalam mengkomunikasikan informasi yang diperlukan dalam mengembangkan mutu sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah dituntut untuk memiliki kerangka konseptual sebagai *working model* sehingga dapat memahami kinerja apa yang dituntut dari dirinya. Kepala sekolah dituntut untuk dapat memenuhi persyaratan peran, kompetensi dan usaha untuk menghasilkan kinerja tersebut. Kepala sekolah pun dituntut untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan agar sekolah yang dipimpinnya mampu beradaptasi, bertahan hidup dan berkembang di dalam lingkungannya. Untuk itu diperlukan kemampuan profesional yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan ketrampilan profesional, pelatihan dan pengetahuan profesional serta kemampuan dalam administrasi dan pengawasan.

Menurut Rivai (1982:158) bahwa kepala sekolah juga berperan sebagai supervisor. Sebagai supervisor, tugas-tugas kepala sekolah secara khusus diarahkan untuk membantu guru dalam meningkatkan kemampuan dan profesionalnya dengan tujuan akhir agar tercipta proses dan hasil pembelajaran yang berkualitas. Selanjutnya Purwanto (1998:118-119) mengemukakan bahwa:

Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas: a) membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya, b) mengadakan dan melengkapi prasarana sekolah termasuk media belajar lainnya yang menunjang kegiatan belajar mengajar, c) bersama-sama dengan guru mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode pengajaran yang lebih sesuai dengan kurikulum dan kondisi yang ada, d) membina kerja sama dengan guru dan bawahan lainnya secara

baik dan harmonis, e) berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru serta pegawai lainnya dengan mengadakan diskusi, mengikutkan pada kegiatan seminar, penataran dll sesuai dengan bidang tugasnya, f) membina hubungan kerjasama antar sekolah dengan orang tua dan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan.

Apabila dikaitkan dengan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang bertugas menyelenggarakan proses pendidikan sebagai upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, maka kepala sekolah merupakan seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah yang bertanggung jawab atas tercapainya peran dan tanggung jawab sekolah tersebut. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawab kepala sekolah artinya inisiatif dan kreatif yang mengarah pada perkembangan dan kemajuan sekolah juga merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.

Kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Adapun garapan tugas utama yang harus dilaksanakan dalam implementasi pelaksanaan kinerja kepala sekolah yaitu mendorong visi menjadi aksi dimana kepala sekolah melaksanakan kinerja sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator diaktualisasi dalam bentuk nyata yang dilaksanakan dalam tugas sehari-hari.

Mengacu pada penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan kinerja kepala sekolah sebagai penampilan kerja yang ditunjukkan atau hasil kinerja yang dicapai seorang kepala sekolah pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas administrasi pendidikan sekolah dan seluruh substansinya dengan berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian keberhasilan pengelolaan sistem pendidikan di sekolah.

## **2. Pengukuran Kinerja Kepala Sekolah**

Dalam pengukuran kinerja kepala sekolah, peneliti mengadopsi dari Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah bahwa kepala sekolah merupakan seorang pemimpin satuan pendidikan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi umum maupun khusus yang sesuai dengan aturan pada Permendiknas Nomor 13 tahun 2007, yang harus menguasai dan memiliki kompetensi yang terdiri dari 5 (lima) dimensi yaitu

kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Menurut Raka Joni (dalam sudrajat:2008) kelima dimensi kompetensi kinerja kepala sekolah tersebut yaitu:

**a. Kompetensi Kepribadian**

- 1) Berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas
- 2) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- 5) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan

**b. Kompetensi Manajerial**

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- 2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- 4) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- 5) Mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan biaya sekolah
- 6) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa
- 7) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- 8) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- 9) Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah
- 10) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah
- 11) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- 12) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa



- 13) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- 14) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah
- 15) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa
- 16) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku

**c. Kompetensi Kewirausahaan**

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran 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 dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik

**d. Kompetensi Supervisor**

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- 2) Melaksanakan kegiatan 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**

- 1) Terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah
- 2) Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

## C. Konsep Kinerja Guru

### 1. Kinerja Guru

Guru merupakan salah satu personil pelaksana utama dalam proses pembelajaran dan karena guru pulalah sebagai tenaga fungsional yang memiliki kewenangan operasional dalam mengorganisasikan pesan pengajaran bagi siswanya dan juga sebagai seorang profesional yang memiliki kewenangan untuk menjalankan profesi keguruannya. Sehubungan dengan kinerja guru, Gaffar (1985) mengemukakan bahwa *performance based (teacher)* memerlukan penguasaan *content knowledge, behaviour skills, dan human relation skills*. *Content knowledge* merupakan penguasaan materi pengetahuan yang akan diajarkan pada peserta didik. *Behavioral skills* merupakan ketrampilan perilaku yang berkaitan dengan penguasaan didaktis metodologis yang bersifat *paedagogis* maupun *andragogis*. *Human relation skills* merupakan ketrampilan untuk melakukan hubungan baik dengan unsur manusia yang terlibat dalam proses pendidikan (tenaga pendidikan).

Berdasarkan keterangan singkat tentang pengertian kinerja dari beberapa ahli diatas, satu interpretasi umum disini dapat dikemukakan yaitu bahwa untuk dapat kinerja seseorang atau suatu organisasi harus mengacu pada aktivitas orang tersebut selama melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya. Maksudnya adalah kinerja seseorang selalu dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya. Dalam kaitannya dengan tugas guru yang kesehariannya melaksanakan proses pembelajaran di sekolah, hasil yang dicapai secara optimal dalam bentuk lancarnya proses belajar siswa, dan berujung pada tingginya perolehan atau hasil belajar siswa, semuanya adalah cerminan kinerja seorang guru.

Kinerja guru dalam tugas kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelas atau di luar kelas, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelas, maka kinerja dapat terlihat pada kegiatannya merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh sikap moral dan profesionalisme seorang guru.

Dunda (Rahman dkk., 2005:72) menyatakan bahwa "kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru yang dikenal dengan sebutan kompetensi guru". Kompetensi pada dasarnya merujuk kepada seperangkat kemampuan yang terstandar yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas pokok secara profesional. Apabila dimaknai pada hasil pekerjaan, kompetensi dapat dipandang sebagai

pilarnya atau teras kinerja dari suatu profesi, dalam hal ini kinerja guru. Mitchell (1987:343) menjelaskan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu ”....*quality of work, promptness, initiative, capability, and communication*”.

Berkenaan dengan kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru, Sudjana (Nurdin, 2005:79) mengatakan bahwa ada tiga kompetensi yang harus dimiliki guru yaitu: kompetensi pribadi (personal), kompetensi profesional dan kompetensi sosial (kemasyarakatan). Selanjutnya berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Menurut Natawijaya (2002:3) bahwa secara konseptual dan umum kinerja guru mencakup aspek: kemampuan profesional, kemampuan sosial, kemampuan pribadi. Standar-standar itu dirinci secara lebih khusus menjadi 10 kemampuan dasar guru, yaitu: (1) menguasai bahan pelajaran beserta konsep-konsep dasar keilmuannya, 2) mengelola program belajar mengajar (3) mengelola kelas, (4) menggunakan media dan sumber belajar, (5) menguasai landasan-landasan pendidikan, (6) mengelola interaksi belajar mengajar, (7) menilai prestasi siswa, (8) melaksanakan fungsi program bimbingan, (9) menyelenggarakan administrasi kelas, (10) memahami prinsip-prinsip dan memanfaatkan hasil penelitian. Kinerja guru merupakan seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan pada saat menyampaikan pelajaran. Kinerja guru dapat dilihat ketika guru melaksanakan tugas memfasilitasi proses pembelajaran termasuk mempersiapkan dan menilai prestasi belajar siswa.

Kompetensi guru yang telah diungkapkan di atas merupakan aktualisasi dari kinerja guru secara umum, yang harus dikuasai dan menjadi tampilan fisik guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Tampilan fisik ini harus didasari dengan seperangkat pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas. Sehingga guru dapat mengaplikasikan apa yang seharusnya dilaksanakan dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru, akan menunjukkan kualitas guru yang sebenarnya.

Lebih jauh tentang penerapan kompetensi di atas Natawijaya (Nurdin, 2005:80) “menekankan pentingnya kinerja terpadu (*integrated performance*) oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya”. Keterpaduan ini tercermin dari adanya integrasi antara

penguasaan bahan yang akan diajarkan, proses, fondasi profesional kependidikan penyesuaian diri terhadap suasana dan kepribadian guru. Dari pandangan ini jelas bahwa kinerja itu hanya dapat diketahui dengan baik berdasarkan suatu proses penilaian jika guru benar-benar melaksanakan dengan baik peran dan tugasnya dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah penampilan kerja atau *performance* guru yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi didalam menjalankan tugas profesionalnya selama waktu tertentu kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2. Tugas Guru dalam Proses Pembelajaran

Guru merupakan salah satu personil penting dan memiliki posisi sentral dalam proses pembelajaran karena guru pulalah sebagai tenaga fungsional yang memiliki kewenangan operasional dalam mengorganisasikan pesan pengajaran bagi siswanya dan juga sebagai seorang profesional yang memiliki kewenangan untuk menjalankan profesi keguruannya. Sebagai tenaga pendidik profesional, tugas guru sangat kompleks, tidak terbatas pada saat berlangsungnya interaksi edukatif di dalam kelas yang lazim disebut proses belajar mengajar, guru juga bertugas administrator, evaluator, konselor dan lain-lain sesuai dengan sepuluh kompetensi yang dimilikinya.

Sukardi (2006:17) menyatakan bahwa "tugas guru merupakan sesuatu proses yang meliputi : mendidik, mengajar, dan melatih peserta didik". Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai (efektif). Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi (kognitif). Adapun melatih berarti mengembangkan ketrampilan para siswa (psikomotorik). Ketiga tugas tersebut harus terintegrasi menjadi satu kesatuan dan tidak terpisah-pisah. Dalam melaksanakan tugas mengajar, seorang guru tidak bisa mengabaikan nilai-nilai kehidupan dan ketrampilan. Guru mengajarkan ilmu pengetahuan, tapi tidak mengesampingkan nilai-nilai penggunaan ilmu dan teknologi. Demikian pula dalam melatih, seorang guru tidak bisa mengabaikan tugas sebagai pendidik.

Arikunto. S. (1990:76) mengemukakan "tugas guru dalam mengajar sebagai berikut: (1) mempelajari materi pelajaran (GBPP); (2) memilih pendekatan untuk menyampaikan pelajaran; (3) memilih alat-alat pelajaran dan sarana lain; (4) memilih strategi evaluasi yang akan diambil". Gage dan Berliner (Bafadal, Ibrahim, 1992:27) menjelaskan: "...betapa banyaknya tugas guru tetapi secara umum tugas itu dapat dikelompokkan menjadi tiga,

yaitu : tugas guru sebelum mengajar adalah merencanakan suatu sistem pengajaran yang baik, tugas guru pada saat mengajar adalah menciptakan suatu sistem pengajaran yang sesuai dengan telah direncanakan, sedangkan tugas guru setelah mengajar adalah menentukan keberhasilan pengajaran yang telah dilakukan.

Usman. Uzer. (2005:7) mengemukakan bahwa tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada siswanya.

Davis (1982:71) mengemukakan peran dan tugas guru dalam pembelajaran, yaitu sebagai pengelola dan sebagai pelaksana pendidikan dan pengajaran di kelas. Sebagai pengelola, guru harus memiliki kemampuan manajerial dalam perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian, sedangkan sebagai pelaksana pembelajaran, guru harus mampu memanfaatkan sumber daya pendidikan dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Suryosubroto (2002:87) mengemukakan bahwa” tugas guru dalam mengelola pembelajaran dapat dikelompokkan dalam tiga kegiatan yaitu menyusun program pengajaran, menyajikan atau melaksanakan pengajaran, melaksanakan evaluasi belajar”. Diperkuat lagi dengan pendapat Bafadal, Ibrahim (1992:31) yang menyatakan bahwa ”tugas profesional guru dalam mengelola pembelajaran dikelompokkan menjadi tiga yaitu merencanakan pengajaran, mengajar di kelas, dan menilai pengajaran”. Rician tugas profesional guru adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan pengajaran, mencakup lima kegiatan :
  - 1) Merumuskan tujuan instruksional
  - 2) Menyusun alat penilaian
  - 3) Menetapkan materi pelajaran
  - 4) Merencanakan kegiatan belajar mengajar
  - 5) Melakukan program pengajaran
- b. Mengajar di kelas, tugas ini mencakup :
  - 1) Membuka dan menyampaikan tujuan pengajaran
  - 2) Menyampaikan materi pelajaran
  - 3) Menggunakan metode serta alat tertentu sesuai dengan rencana
  - 4) Menilai keberhasilan murid
  - 5) Memotivasi dan membantu memecahkan masalah belajar murid
- c. Menilai pengajaran, mencakup kegiatan :
  - 1) Mengembangkan butir-butir tentang acara patokan
  - 2) Melakukan pengukuran
  - 3) Memberi koreksi

Sejalan dengan pendapat tersebut diatas, Fakkry Gaffar, M. (2006:3) menyatakan bahwa tugas pokok guru adalah:

- a. Agar potensi intelektual, emosional dan spritualnya tumbuh dan berkembang secara seimbang, dan harmonis serta sempurna
- b. Mentransformasikan berbagai ilmu pengetahuan kepada peserta didik dengan menggunakan pendekatan dan metodologi yang penuh dengan kreatifitas dalam proses belajar mengajar, sehingga khazanah ilmu pengetahuan dan kreatifitas peserta
- c. Membantu peserta didik untuk mengembangkan seluruh potensinya sehingga tumbuh dan berkembang dengan total dan sempurna
- d. Membantu peserta didik tumbuh dan berkembang
- e. Menanamkan nilai-nilai positif yang diperlukan dalam hidup ke dalam diri peserta didik sehingga melekat dan tumbuh menjadi satu dengan perilaku peserta didik
- f. Membangun watak dan kepribadian peserta didik menjadi orang yang memiliki watak dan kepribadian utuh dan sempurna
- g. Membantu mengembangkan kemampuan peserta didik dalam menjalankan fungsinya sebagai makhluk sosial yang beradab dan bermartabat
- h. Menumbuhkembangkan dalam diri peserta didik nilai-nilai perilaku mulia
- i. Memberikan tuntunan kepada peserta didik untuk mengenal perbuatan yang baik dan yang tidak, perbuatan yang dilarang, juga yang tidak dilarang perbuatan yang salah dan juga yang benar, yang perlu dalam kehidupan.

Peran dan tugas guru sebagaimana dikemukakan Davies mengindikasikan bahwa seorang guru harus memiliki kemampuan profesional, personal, dan sosial, serta bertindak sebagai seorang manajer dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran di kelas. Sejalan dengan itu, Arikunto. S (2003:239) mengemukakan tentang kompetensi guru sebagai berikut:

(1)kompetensi profesional guru artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas tentang subjeck matter (bidang studi) yang akan diajarkan serta menguasai metodologi, yaitu menguasai konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat dan mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar, (2) kompetensi personal artinya guru harus memilki kepribadian yang mantap sehingga sumber intensifikasi bagi subyek didik, hal ini berarti guru mempunyai kepribadian yang patut diteladani oleh siswa, dan (3) kompetensi sosial artinya guru memilki kemampuan berkomunikasi sosial baik dengan murid, sesama guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha bahkan anggota masyarakat.

Guru sebagai tenaga fungsional pendidikan memiliki tugas pokok yang diatur berdasarkan Surat Keputusan Menteri Negara Pengawasan Aparatur Negara Nomor 83 tahun 1995, yaitu meliputi (1) menyusun rencana pembelajaran, (2) menyajikan materi pembelajaran, (3) melaksanakan evaluasi pembelajaran, (4) menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan , (5) menyusun dan melaksanakan program bimbingan

yang menjadi tanggung jawabnya, dan (6) menyusun dan melaksanakan program ekstrakurikuler.

Agar dapat melaksanakan tugasnya tersebut secara profesional ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi seorang guru. Adapun persyaratan tersebut menurut Mohammad Fakry Gaffar (2006:2) adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi pendidikan sekurang-kurangnya pada jenjang Diploma atau Sarjana Pendidikan yang di dalamnya tercantum dengan jelas akta kewenangan mengajar
- b. Memiliki ciri-ciri kepribadian sebagai seorang pendidik seperti: memiliki kasih sayang yang tulus kepada peserta didik, memiliki komitmen untuk ikut membantu pertumbuhan peserta didik secara utuh dan sempurna, jujur, ikhlas, adil bijaksana, dan penolong serta menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia
- c. Menghargai perbedaan-perbedaan secara kultural, sosial dan spiritual
- d. Menjunjung tinggi nilai-nilai budaya yang menjadi acuan masyarakat dalam hidupnya
- e. Diterima dan diakui oleh masyarakat sebagai guru dan pendidik
- f. Guru harus berakhlak mulia dan menjadi contoh teladan baik bagi peserta didik maupun bagi masyarakat banyak.

### 3. Pengukuran Kinerja Guru

Dalam penelitian ini, konsep kinerja guru mengadopsi dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Akademik dan Kompetensi Guru. Adapun kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru yang ditetapkan dalam Permen tersebut adalah seperti pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Profesional Guru**

No.	Kompetensi Inti Guru	Kompetensi Guru Mata Pelajaran
<b>Kompetensi Pedagogik</b>		
1	Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultur, emosional, dan intelektual	1.1 Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial budaya 1.2 Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu 1.3 Mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu 1.4 Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu
2	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran mendidik	2.1 Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu 2.2 Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran

		yang diampu
3	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu	<p>3.1 Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum</p> <p>3.2 Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu</p> <p>3.3 Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu</p> <p>3.4 Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran</p> <p>3.5 Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik</p> <p>3.6 Mengembangkan indikator dan instrumen penelitian</p>
4	Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik	<p>4.1 Memahami prinsip-prinsip perencanaan pembelajaran yang mendidik</p> <p>4.2 Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum</p> <p>4.3 Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan</p> <p>4.4 Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan</p> <p>4.5 Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh</p> <p>4.6 Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang</p>
5	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran	5.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk dalam pembelajaran yang diampu
6	Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki	<p>6.1 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal</p> <p>6.2 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya</p>
7	Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik	<p>7.1 Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain</p> <p>7.2 Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan</p>



		melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya
8	Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar	<p>8.1 Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu</p> <p>8.2 Menemukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu</p> <p>8.3 Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar</p> <p>8.4 Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar</p> <p>8.5 Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen</p> <p>8.6 Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan</p> <p>8.7 Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar</p>
9	Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran	<p>9.1 Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar</p> <p>9.2 Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial</p> <p>9.3 Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan</p> <p>9.4 Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran</p>
10	Melakukan tindakan reflektif untuk kualitas pembelajaran	<p>10.1 Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan</p> <p>10.2 Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu</p> <p>10.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu</p>
<b>Kompetensi Profesional</b>		
11	Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	Sesuai dengan mata pelajaran yang diampu
12	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu	<p>12.1 Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu</p> <p>12.2 Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu</p> <p>12.3 Memahami tujuan pembelajaran yang diampu</p>
13	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif	<p>13.1 Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik</p> <p>13.2 Mengolah materi pembelajaran yang diampu</p>

		secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik
14	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif	14.1 Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus 14.2 Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan 14.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan 14.4 Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber
15	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri	15.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi 15.2 Memanfaatkan teknologi komunikasi untuk pengembangan diri

## D. Budaya Mutu

### 1. Pengertian Budaya Mutu

“Mutu merupakan kondisi yang menjelaskan suatu barang atau jasa pas atau cocok digunakan apabila produk tersebut dapat memuaskan harapan pelanggan dan keperluan pelanggan”. (Josep M. Juran dalam Amin Widjaja, 1992 : 1). Pengertian ini menekankan bahwa mutu merupakan kondisi ketika suatu barang atau jasa dapat memenuhi harapan pelanggan.

Mutu dapat diartikan sebagai kesesuaian antara yang diinginkan dengan kondisi yang ada. Mutu juga dikatakan sebagai sesuatu yang relatif. Artinya sesuatu yang memiliki keragaman. Bisa dikatakan sesuatu bermutu untuk A tetapi belum tentu menurut B. Edward Sallis (1993:23) mendefinisikan mutu sebagai *“fit for their purpose.”* Kecocokan tersebut merujuk pada spesifikasi yang diberikan oleh produsen terhadap pemenuhan kebutuhan konsumen.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991:149) budaya didefinisikan dalam dua pandangan yaitu: pertama hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian dan adat istiadat; kedua keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya.

Secara etimologis atau asal usul kata, bentuk jamak dari budaya adalah kebudayaan, kata tersebut berasal dari bahasa sanskerta yaitu budhayah yang merupakan bentuk jamak dari budi, yang memiliki arti akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran manusia. Menurut Aan Komariah (2004:98) budaya disebut juga kultur, berasal

dari bahasa latin, *colore* yang berarti mengerjakan atau mengolah. Apabila kedua arti kata tersebut digabungkan maka budaya atau kultur dapat diartikan tindakan manusia untuk mengolah atau mengerjakan sesuatu.

Dari beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa budaya mutu merupakan nilai-nilai, norma-norma dan tradisi-tradisi yang melekat pada suatu organisasi yang dijadikan sebagai pedoman bersama dalam berperilaku dan landasan semangat dalam bekerja.

Penerapan suatu kebijakan di dalam suatu organisasi seperti sekolah memerlukan beberapa perubahan di dalam sistem organisasi. Perubahan tersebut tentunya memerlukan penanaman pemahaman terhadap anggota organisasi dan dukungan dari lingkungan sekitar organisasi salah satunya adalah budaya. Dalam hal ini, sekolah harus mampu melihat lingkungan secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya.

Dalam beberapa buku manajemen mutu terpadu, banyak yang menyebutkan bahwa penerapan kebijakan sistem mutu dalam suatu organisasi menuntut perubahan nilai-nilai budaya, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Nursya'bani Purnama (2006:67) bahwa kesuksesan penerapan manajemen kualitas menuntut perubahan nilai-nilai atau budaya organisasi agar sesuai dengan nilai-nilai manajemen kualitas (TQM). Banyak program peningkatan kualitas atau mutu pendidikan mengalami kegagalan karena tidak adanya usaha untuk mengubah nilai-nilai budaya kearah budaya bermutu.

Budaya mutu itu sendiri dalam beberapa buku memiliki sebutan yang berbeda seperti dalam buku Manajemen Kualitas yang ditulis oleh Nursya'bani Purnama (2006) istilah yang digunakan adalah budaya kualitas. Berbeda dengan Soewarso Hardjosoedarmo dalam bukunya Total Quality Management menggunakan istilah TQM, sedangkan Nasution dalam bukunya Manajemen Mutu Terpadu menggunakan istilah budaya mutu. Walaupun berbeda dalam penggunaan istilah, semuanya memiliki persamaan persepsi mengenai budaya mutu dalam organisasi yaitu bahwa implementasi manajemen mutu dalam organisasi harus disertai dengan perubahan budaya organisasi kearah kualitas atau transformasi budaya kualitas.

Budaya kualitas itu sendiri menurut Goestch dan Davis yang dikutip oleh Purnama (2006:67) dan Nasution (2005:249) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan kualitas.

Selanjutnya Hardjosoedarmo (2004:54-55) dengan menggunakan istilah TQM, menyebutkan bahwa budaya TQM adalah pola nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang dikalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Dalam Hardjosoedarmo (2004:55) dijelaskan bahwa budaya TQM dalam organisasi, yaitu himpunan nilai dan keyakinan bahwa penyesuaian diri pada perubahan itu, organisasi akan selalu dapat memenuhi kebutuhan *customer*. Selanjutnya budaya TQM juga menentukan bahwa tujuan yang harus dicapai organisasi adalah memenuhi kebutuhan *customer*.

## 2. Pembentukan Budaya mutu

Stephen Robbins (Aan dan Cepi, 2006:115) mengemukakan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi diawali dari filosofi pendiri organisasi yang memiliki visi dan startegi. Filosofi yang dimiliki itu akan mempengaruhi kriteria pemilihan anggota dalam mewujudkan visi yang ingin dicapai organisasi. Para anggota yang telah memenuhi kriteria sesuai dengan visi yang ingin dicapai, selanjutnya menjadi tugas manajemen puncak dalam menentukan tindakan dan perilaku yang ditunjukkan dalam mewujudkan visi tersebut kepada anggota sehingga terjadi sosialisasi didalamnya.

Menurut Nasution (2005:255-257) bahwa proses rekayasa ulang budaya adalah suatu proses internalisasi elemen-elemen budaya positif dan mengurangi sejauh mungkin elemen-elemen budaya negatif. Kemudian untuk mengubah budaya organisasi dari yang tradisional menjadi budaya berkualitas, diperlukan langkah-langkah berikut: (1) mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan, (2) menuliskan perubahan-perubahan yang direncanakan, (3) mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan, (4) memahami proses transisi emosional, (5) mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan, (6) menerapkan pendekatan emosional dan intelektual, (7) menerapkan strategi kemesraan, dan (8) memberikan dukungan.

Untuk mengetahui apakah suatu organisasi telah memiliki budaya kualitas yang baik atau belum, maka langkah pertama yang perlu dilakukan adalah penilaian secara komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan memiliki karakteristik nilai-nilai budaya mutu atau tidak. Jika belum memenuhi nilai-nilai budaya mutu, hal itu berarti merupakan perubahan-perubahan yang dibutuhkan.

Hasil penilaian komprehensif terhadap budaya organisasi biasanya akan mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan. Perbaikan ini membutuhkan perubahan dan status quo. Perubahan ini harus didaftarkan tanpa disertai keterangan atau penjelasan. Setelah itu mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan untuk itu hal ini dilakukan agar perubahan yang dilakukan dapat terarah selain itu perlu pula didukung dengan memahami proses transisi emosional yang akan dilalui oleh anggota organisasi. Transisi emosional terdiri dari tujuh fase yaitu: goncangan, penolakan, realisasi, penerimaan, pembangunan kembali, pemahaman dan penyembuhan.

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan. Orang kunci adalah orang-orang yang dapat mempermudah pelaksanaan perubahan dan orang-orang yang dapat menghambat pelaksanaan tersebut. Orang kunci harus dapat diidentifikasi, dilibatkan dan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan permasalahannya. Kemudian melakukan pendekatan secara emosional dan intelektual, hal ini dilakukan karena orang cenderung akan bereaksi terhadap perubahan berdasarkan tingkat emosionalnya dari pada tingkat intelektual, paling tidak pada permulaannya. Oleh karena itu para pendukung perubahan perlu menerapkan strategi komunikasi yang rutin dan terbuka.

Selain itu melaksanakan strategi kemesraan, maksudnya adalah melakukan pendekatan secara kekeluargaan dan memberikan dukungan berupa material, moral dan emosional yang dibutuhkan dalam melaksanakan perubahan. Selain delapan langkah tersebut, dalam pembentukan budaya kualitas terdapat enam tahapan dalam rekayasa ulang budaya yang dikemukakan oleh Nasution (2005:256-257) yaitu:

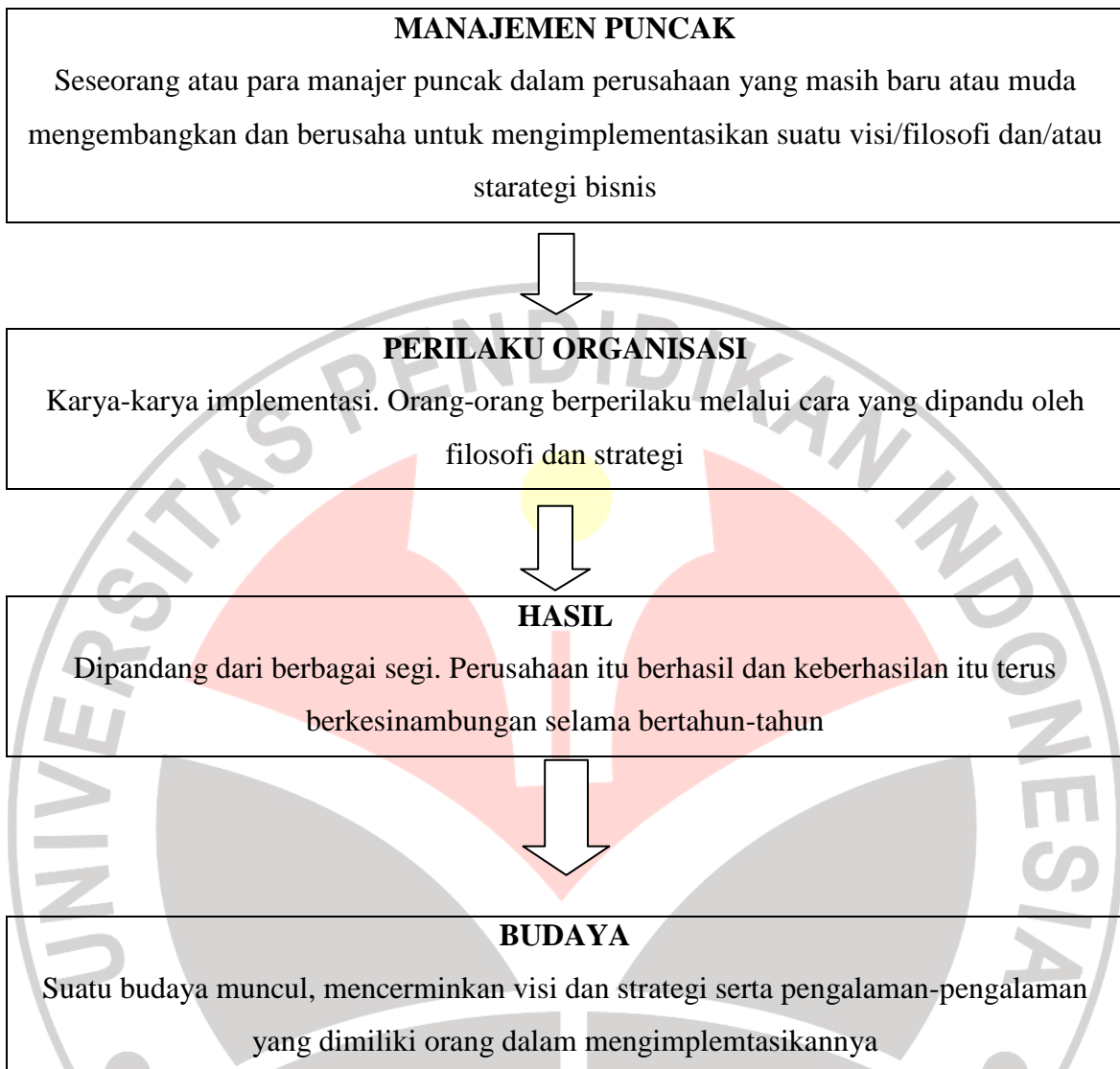
- a. Menjual konsep budaya yang memerlukan ketrampilan
- b. Membentuk sasaran atau cakupan pekerjaan yang akan diperbaiki
- c. Merumuskan budaya perusahaan (organisasi)
- d. Ekstraksi elemen budaya positif dan negatif
- e. Menganalisis kesenjangan untuk menentukan strategi internalisasi yang harus dilakukan dan pelaksanaan internalisasi.

Menurut Kaufman (Republika, 1999) bahwa cara untuk membangun budaya menarik dan kuat dalam organisasi meliputi: Pertama, perhatikan visi, misi dan nilai-nilai inti organisasi. Langkah yang dilakukan adalah dengan mengkomunikasikan visi, misi dan nilai-nilai pada saat rekrutmen pegawai baru, pelatihan-pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia serta dalam pemberian penghargaan dan pengakuan prestasi pegawai. Kedua, pegawai baru yaitu menciptakan suasana yang nyaman, sehingga setelah bergabung dapat produktif dan menjalin karir yang panjang. Ketiga, program pelatihan dan pengembangan SDM yaitu melalui kegiatan in-house training. Keempat, program pemberian penghargaan dan pengakuan prestasi seseorang. Penghargaan ini diberikan setiap tahun kepada staf yang perilakunya mencerminkan komitmen untuk memberikan mutu servis terbaik pada organisasi. Kelima, saran staf untuk memajukan para pegawai, para manajer dapat memperoleh masukan dan saran pegawai juga dengan cara menyediakan kotak saran. Keenam, ritual yaitu sebagai ciri dari kultur yang kuat dan unik yang dimiliki suatu organisasi misalnya dengan cara pemukulan gong, menyembunyikan meriam dan sebagainya.

Dalam konteks perubahan budaya organisasi sebagai suatu kondisi yang dikondisikan, Osborne dan Plastrik (2000:260) mengungkapkan bahwa yang paling fundamental dalam strategi budaya adalah mengubah paradigma orang. Paradigma diartikan sebagai seperangkat asumsi mengenai sifat suatu realitas. Walaupun sulit untuk mengubah paradigma orang, karena orang akan berperilaku berdasarkan paradigma yang diyakininya. Untuk mengubah paradigma menurut Osborne dan Plastrik (2000:262) dapat dilakukan melalui tujuh hal yaitu:

- a. Memperkenalkan anomaly dan membantu orang menangkapnya
- b. Menyediakan paradigma baru yang didefinisikan dengan jelas
- c. Membangun keyakinan dalam paradigma baru
- d. Membantu orang untuk melepas paradigama lama
- e. Beri waktu orang berada dalam zona netral
- f. Beri orang dengan batu ujian
- g. Beri jaring pengaman

Secara sederhana Kotter dan Haskett (1997 : 5) menjelaskan mengenai proses terbentuknya budaya di perusahaan sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
**Proses Terbentuknya Budaya**

Sumber: Kotter & Heskett. (1997). *Corporate Culture and Performance*.  
(Terjemahan Bejamin Molan). Jakarta: PT. Prehalindo, h.9)

Budaya pada awal kemunculannya mengacu pada cita-cita dan visi pendirinya. Pimpinan pada manajemen puncak berperan sebagai model bagi anggota-anggota organisasi. Pimpinan harus mampu menunjukkan sikap, prilaku, dan kinerja baik dalam setiap aktifitas-aktifitasnya, dengan tetap selalu berpegang pada nilai-nilai budaya yang berlaku di organisasinya. Selanjutnya pimpinan harus mengkomunikasi nilai-nilai tersebut pada anggota-anggota secara keseluruhan agar mereka memiliki persepsi dan keyakinan yang sama dengan pimpinan. Agar menjadi suatu budaya dalam organisasi, nilai-nilai yang diyakini tersebut harus diimplimentasikan secara nyata dalam segala bentuk baik

pemikiran maupun perilaku anggota-anggota organisasi hingga pada akhirnya menjadi kebiasaan dan acuan bersama.

Pengubahan nilai-nilai budaya organisasi yang diarahkan pada pencapaian efektifitas sekolah bukanlah pekerjaan yang mudah, karena budaya terkait dengan *self reinforcing*, namun pemimpin dapat melakukan perubahan melalui manajemen, yaitu dengan menetapkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi yang dipandu dengan nilai-nilai baru yang diinginkan.

Pembentukan nilai-nilai budaya pada suatu organisasi merupakan proses yang sangat lama, maka agar nilai-nilai budaya itu dapat terus melekat dan diregenerasikan sudah seharusnya nilai-nilai tersebut dikelola dengan baik, sehingga dapat dilestarikan dalam organisasi. Walaupun pada awalnya budaya dicituskan oleh seseorang/pimpinan, bukan berarti tanggung jawab pelestarian budaya hanya untuk perorangan, tetapi pelestariannya merupakan tanggung jawab bersama seluruh personil sekolah.

Setelah budaya organisasi terbentuk maka aktifitas-aktifitas di dalam organisasi itu akan mempertahankannya dengan menanamkan pengalaman-pengalaman yang serupa terhadap para anggota organisasi yang baru. Lebih lanjut Robbins mengatakan bahwa terdapat tiga kekuatan yang memiliki peran yang sangat penting dalam mempertahankan dan mengelola budaya organisasi, yaitu:

- a. Seleksi, sejak awal sudah ditekankan bahwa hanya pegawai-pegawai yang memenuhi kriteria organisasi yang dapat diterima.
- b. Manajemen puncak, pimpinan menjadi pendorong kuat bagi tumbuhnya perilaku bawahan. Pimpinan mesti menetapkan norma-norma perilaku yang dapat diikuti bawahannya. Disamping itu, apa yang dilakukan atasan dapat diobservasi dan dinilai oleh bawahannya.
- c. Sosialisasi, penanaman norma-norma yang ditetapkan organisasi dapat dilakukan dengan cara membicarakannya dalam rapat-rapat, pertemuan-pertemuan lain, atau bahkan dengan alat/media khusus.

Hodge and Anthony (1988) menyebutkan ada empat tahapan dalam pembentukan budaya organisasi, Yaitu:

- 1). Dependency/authority confrontation (ketergantungan/konfrontasi otoritas)
- 2). Confrontation of intimacy, role differentiation, peer relationship issues (konfrontasi keakraban, pembeda peran, dan isu-isu hubungan antar sejawat.
- 3). Creativity/stability (kreatifitas/stabilitas), dan
- 4). Survival/growth issues (isu-isu pertumbuhan/dapat bertahan)



Tahap kesatu menunjukkan adanya kekuatan peran pemimpin dalam pembentukan budaya sehingga kelompok berupaya menentukan kriteria kepemimpinan yang sesuai yang dapat mereka terima. Keberhasilan yang dicapai pada tahap satu mendatangkan perasaan berhasil dan hubungan baik diantara anggota.

Tahap kedua ditandai dengan adanya isu-isu mengenai berbagai pertentangan antara kedekatan, perbedaan peran dan hubungan antar teman sejawat.

Tahap ketiga yaitu kelompok mulai dihadapkan pada perdebatan antara melakukan berbagai inovasi dan kreativitas dengan kecenderungan terhadap keamanan atau kondisi tenang pada organisasi, terjadilah konflik dan peran pemimpin menentukan bagaimana cara-cara bernegosiasi dan meyakinkan bawahan apa mau berubah atau tetap pada status quo.

Tahap keempat, kelompok akan mencapai kematangan ketika dihadapkan pada tuntutan untuk survive dan pertumbuhan. Pada tahap ini organisasi telah mapan dan enggan untuk bergeming dari keadaan dan kecenderungan mempertahankan status quo dan menolak berubah. Pada tahapan itu terungkap adanya peran penting pemimpin dalam membentuk budaya, maka diperlukan pemimpin yang diharapkan dapat menjelmakan budaya positif yang mengarah pada perubahan organisasi secara signifikan.

Budaya mutu peserta didik adalah suatu keyakinan dan nilai-nilai milik bersama yang menjadi pengikat kuat kebersamaan sebagai warga suatu sekolah (Tim Peneliti PPs UNY, 2003:4). Melalui keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh warga sekolah, maka akan menimbulkan semangat yang tinggi untuk melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar yang secara optimal dan berkualitas. Keyakinan dan nilai-nilai akan sangat bermanfaat bagi peserta didik dalam mengembangkan potensi dan kreatifitas guna mencapai prestasi yang lebih baik.

Pembentukan budaya mutu dalam penelitian ini diorientasikan pada budaya sekolah yang menyenangkan (*enjoyable*) sehingga mampu mendorong motivasi dan minat belajar peserta didik untuk berprestasi belajar lebih baik. Artinya hasil dari pembentukan budaya mutu di sekolah adalah budaya mutu positif yang mendukung dalam pencapaian tujuan mutu pendidikan di sekolah. Agar budaya mutu dapat melekat dengan baik di lingkungan sekolah, berarti menuntut tanggung jawab bersama seluruh personil sekolah dalam melestarikan dan mengembangkan nilai-nilai budaya mutu secara berkelanjutan sehingga pada akhirnya akan membentuk pola perilaku atau kebiasaan bersama.

### 3. Nilai-nilai Budaya Mutu

Nilai-nilai budaya sangat berpengaruh terhadap semua aspek kehidupan di dalam sekolah, prestasi siswa baik akademik dan non akademik akan meningkat manakala siswa dibiasakan mengikuti nilai-nilai budaya yang positif yang telah tumbuh di sekolah, misalnya disiplin dalam menggunakan waktu baik waktu belajar maupun waktu dalam bermain, membiasakan mentaati tata tertib, membiasakan perilaku yang baik, sopan dalam berbicara, membiasakan bekerja sendiri ketika ulangan, belajar hidup mandiri tidak tergantung pada orang lain, berkata jujur, taat pada tugas sekolah dan masih banyak hal-hal lainnya yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku siswa. Bukan hanya prestasi siswa saja yang akan mengalami peningkatan tetapi juga prestasi personil sekolah seperti kepala sekolah dan guru-guru akan mengalami hal yang sama apabila pembiasaan-pembiasaan diatas tadi diterapkan secara sungguh-sungguh di sekolah.

Dalam mengembangkan nilai-nilai budaya mutu, sekolah hendaknya mendorong timbulnya etos kerja profesional yang mampu mengembangkan sikap pro-aktif personil dan membuka peluang komunikasi interaktif secara transparan. Semua personel sekolah harus memiliki komitmen dan kesadaran tinggi terhadap kewajibannya untuk senantiasa meningkatkan mutu layanan kerjanya masing-masing, selalu beorientasi pada lingkaran perbaikan mutu dalam langkah kerjanya, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak yang terkait, baik kepada *customers* maupun *stake holders*.

Nilai-nilai budaya yang dikembangkan di sekolah, tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan dan tuntutan dunia pendidikan. Oleh karena itu nilai budaya yang dikembangkan di sekolah sangat beragam. Menurut Mc Clelland dan Koentjaraningrat (dalam Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah, 2009:267) terdapat paling tidak tiga orientasi nilai budaya yang perlu dibenahi yaitu: "a) Orientasi ke depan, b) orientasi terhadap perubahan, c) orientasi terhadap kekaryaan".

#### **Pertama, orientasi ke depan.**

Orientasi ke depan dapat diartikan memiliki wawasan ke depan. Untuk menghasilkan nilai produktivitas tinggi dalam segala aktivitasnya, manusia dituntut selalu memperhitungkan dan mempertimbangkan berbagai kecenderungan dan tantangan yang mungkin dihadapi kedepan secara cermat dan teliti. Sehingga mereka akan selalu siap menyesuaikan diri dengan menguasai keahlian, ketrampilan dan iptek untuk menghadapi perubahan-perubahan yang bakal terjadi. Manusia yang memiliki orientasi ke depan berusaha mengikuti semua perkembangan informasi tentang hal-hal baru yang terdapat di

masyarakat dan setelah itu mereka akan mempelajari serta mendiskusikan dengan anggota masyarakat lain. Mereka yang berorientasi ke depan senantiasa memiliki nilai dan sikap yang luwes, tanggap terhadap perubahan, memiliki semangat untuk melakukan inovasi dalam kegiatan sehari-hari dan dapat menghargai karya yang bermutu.

### **Kedua, orientasi terhadap inovasi dan perubahan**

Pembangunan tidak terpisah dari proses perubahan yang ditujukan untuk mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat. Begitu juga pembangunan sektor pendidikan yang arahkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional. Kedua hal tersebut adalah sama-sama berorientasi terhadap perubahan untuk mencapai suatu kondisi yang lebih baik. Manusia yang berorientasi terhadap perubahan akan mampu melakukan inovasi dengan bekal penguasaan iptek dan mereka senantiasa berorientasi terhadap perbaikan dan penyempurnaan. Untuk bisa mengikuti dan memelopori perubahan, mereka memiliki komitmen belajar secara kontinu dan memiliki komitmen terhadap sikap keterbukaan untuk menerima hal-hal baru.

### **Ketiga, Orientasi kekaryaan.**

Orientasi terhadap kekaryaan adalah orientasi nilai yang selalu menganggap tinggi terhadap hasil karyanya. Manusia mempunyai dorongan untuk membuahkan hasil karya sendiri dari pada menggunakan hasil karya milik orang lain. Dorongan ini merupakan bentuk kepuasan karena seseorang mampu mencapai karya sendiri dan bukan dorongan dalam bentuk lain, seperti mengejar harta, kedudukan, kehormatan, kekuasaan dan sebagainya. Untuk dapat menghasilkan karya yang bermutu, manusia tidak hanya dituntut memiliki keahlian, ketrampilan dan iptek yang sesuai tuntutan perkembangan dunia pendidikan tetapi juga harus memiliki berbagai nilai dan sikap sebagai pedoman dalam berperilaku dan landasan berkarya. Mereka juga harus selalu memperbaharui kemampuan, wawasan dan produktivitas mereka melalui kegiatan belajar secara terus menerus.

Penerapan nilai-nilai budaya merupakan proses yang sangat lama. Agar nilai-nilai budaya dapat terus melekat dan diregenerasikan sudah seharusnya nilai-nilai tersebut dilestarikan dan diterapkan dengan baik. Walaupun budaya tersebut dicetuskan oleh seseorang/pimpinan, bukan berarti tanggung jawab pelestariannya hanya tanggung jawab perorangan tetapi merupakan tanggung jawab bersama seluruh komunitas/komponen sekolah. Karena itu semua komponen sekolah harus memiliki sumbangan dan peran

terhadap organisasi sekolah dengan melaksanakan dan membudayakan nilai-nilai budaya dalam pencapaian peningkatan mutu pendidikan.

#### E. Hasil Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap hasil penelitian terdahulu yang relevan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang PENGARUH KINERJA KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU TERHADAP BUDAYA MUTU PADA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) NEGERI DI KOTA BANDUNG. Selain itu dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang perbedaan fokus masalah dan hasil dari penelitian.

Beberapa penelitian berkaitan dengan kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan budaya mutu yang telah dilakukan. Penelitian dimaksud antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yubahar (2005), dengan judul "kontribusi komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru". Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja sebesar 18,1%, terdapat hubungan yang signifikan antara gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 13,1%, terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi dan gaya manajemen konflik sebesar 8,3%, terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi dan gaya manajemen konflik terhadap kinerja guru sebesar 24,4%. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan manajemen konflik yang baik adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja mengajar guru, secara deskriptif diketahui bahwa para kepala sekolah belum optimal dalam melaksanakan gaya manajemen konflik, untuk itu disarankan dapat menambahkan pengetahuan dari berbagai sumber tentang manajemen konflik.
2. Penelitian yang dilakukan Uhar Suharsaputra (2008), dengan judul "Manajemen Pengembangan Kinerja Guru (Studi tentang Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Sistem Kompetensi terhadap Kreativitas dan Kerja Inovatif Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan". Berdasarkan hasil analisis data diperoleh temuan penelitian bahwa kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Sistem Kompetensi terhadap Kreativitas dengan koefisien determinan 86,80% dan 55,80% untuk pengaruh terhadap Kinerja Inovasi Guru. Sementara itu secara keseluruhan Pengaruh

Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Sistem Kompetensi terhadap kreativitas dan Kinerja Inovatif Guru diperoleh koefisien diterminan 56,70%.

3. Penelitian yang dilakukan Aas Hasanah (2008) tentang Produktivitas Manajemen Sekolah (Studi Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru terhadap Produktivitas Sekolah Menengah Pertama di Kota Bandung, ditemukan bahwa a) Kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Produktivitas Sekolah sebesar 38,44%, b) Budaya Sekolah berkontribusi dan signifikan terhadap Produktivitas Sekolah sebesar 45,16%, c) Kinerja Guru berkontribusi dan signifikan terhadap Produktivitas Sekolah sebesar 41,22%, dan d) Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru secara simultan berkontribusi dan signifikan terhadap Produktivitas Sekolah sebesar 58,3% dan sisa 41,7% ditentukan variabel lain.
4. Endang Hermawan (2003) dalam penelitiannya tentang "Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Sekolah" mengemukakan bahwa kepala sekolah bukan saja harus memiliki visi yang jelas tentang apa yang akan dicapai oleh sekolah yang dipimpinnya, tetapi di dalam merealisasikan visinya tersebut hendaknya didasarkan pada nilai-nilai yang dianut dalam pengembangan mutu. Nilai-nilai dasar yang perlu dijadikan pijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu yaitu kastemer sebagai pemicu peningkatan mutu. Dalam konteks sistem persekolahan, sekolah merupakan supplier yang berkewajiban memberikan sejumlah layanan kepada kastemernya. Layanan yang diberikan merupakan desakan dari kebutuhan-kebutuhan kastemer, baik internal maupun eksternal.
5. Sinarsih (2008) dalam penelitiannya berjudul Kontribusi Komunikasi dan Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru (Studi pada Sekolah Dasar di Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta). Hasil penelitian ditemukan bahwa besarnya kontribusi komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru 56,6% dan sisanya 43,4% merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain. Misalnya: kemampuan guru, kepemimpinan, iklim organisasi sekolah, etos kerja, budaya organisasi, motivasi guru, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, mutu, produktivitas dan lain-lain.

