

yang baik. Dalam hal ini menunjukkan bahwa indikator kinerja guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang sudah baik.

4. Faktor Penghambat Pengelolaan Kinerja Guru SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang

Kinerja guru SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang secara umum sudah berjalan dan baik dalam proses pembelajaran di kelas. Namun menurut pengakuan dari beberapa guru masih ada hal-hal yang menjadi hambatan dalam proses pembelajaran.

Dilihat dari motivasi sebagai seorang guru, terkadang yang menjadi faktor penghambat proses pembelajaran disekolah adalah latar belakang menjadi guru disekolah berbeda-beda. Ada yang memang cita-citanya menjadi guru, ada yang bukan karena keinginannya alias terpaksa.

Tipe guru terpaksa/pekerja mungkin saja dapat melangsungkan pekerjaannya dengan baik. Akan tetapi, jika waktu kerja habis, tipe guru ini tidak mau mengabdikan dirinya untuk kepentingan pendidikan (pembelajaran) apalagi jika tidak diberi upah. Motif yang mendorong guru dengan tipe ini adalah hononarium yang ditawarkan. Oleh karena itu, semakin kecil honor yang ia terima, semakin buruk pekerjaan yang ia laksanakan. Tipe guru ini biasanya terlihat pada beberapa guru yang pekerjaannya sambilan dan masih berstatus tidak tetap. Misalnya, pagi hari dia menjadi guru di sekolah A, siang harinya dia mengajar di sekolah B. Walaupun jumlahnya tidak banyak, namun harus tetap diakui masih ada sebagian guru SMA Muhammadiyah 1 Palembang yang melakukan pekerjaan sebagai guru karena terpaksa atau hanya sebatas pekerjaan bukan sebagai panggilan jiwa.

Begitupun sebaliknya, bukan berarti semua guru yang berstatus tidak tetap dan melakukan kerja ganda/ sambilan dapat dikategorikan tipe guru yang terpaksa/ pekerja. Banyak juga guru-guru SMA Muhammadiyah yang berstatus guru tidak tetap/ honorer yang

melakukan tugasnya sebagai pengajar dengan sungguh-sungguh karena panggilan jiwa.

Terkait dengan permasalahan-permasalahan yang dapat mengakibatkan kurang optimalnya kinerja guru sangat banyak sekali, baik karena disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal antara lain kompetensi diri sebagai guru dan juga motivasi diri yang baik. Terkait dengan motivasi, maka banyak faktor yang dapat menjadikan seorang guru termotivasi memiliki kinerja yang baik, antara lain karena faktor ibadah, perjuangan, kemanusiaan, atau juga karena faktor ekonomi, gaji dan sertifikasi. Sedangkan faktor eksternal antara lain adanya kepemimpinan yang baik dari kepala sekolah, adanya pembinaan guru yang baik dari pemerintah, serta terpenuhinya sarana-prasarana sekolah yang dapat mendukung proses belajar mengajar yang baik. Apabila faktor internal maupun faktor eksternal tersebut tidak dapat terpenuhi dengan baik, maka seorang guru tidak akan memiliki kinerja yang baik. Beberapa kasus yang terkait dengan faktor internal maupun faktor eksternal yang terjadi pada guru-guru SMA Muhammadiyah 1 Palembang tersebut dapat dilihat rangkuman wawancara dengan guru tidak tetap/honorer berikut: Menjadi guru itu adalah profesi pilihan dalam hidup. Permasalahannya adalah ketika ekonomi tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan. Menjadi guru swasta yang belum sertifikasi memang tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan, apalagi sudah berkeluarga. Jadinya para guru di sini banyak yang kerja sambilan seperti jualan, usaha dirumah. Itu dilakukan guru di sini sudah bertahun-tahun. Akibatnya pengajaran guru yang bersangkutan sering terlambat. Tapi bagi guru yang bisa mengatur waktu sebenarnya masih bisa tepat waktu.

Dari gambaran kinerja guru sekolah di atas, menunjukkan bahwa perihal permasalahannya terletak pada masalah kesejahteraan guru.

Bagaimana guru bisa maksimal dalam mengajar jika keadaan ekonomi keluarga tidak mencukupi. Keadaan ini menjadi suatu permasalahan bagi sekolah bagaimana upaya sekolah dan persyerikatan untuk memberikan kesejahteraan kepada guru. Dimana hal ini diungkapkan oleh guru yang berinisial ID sebagai berikut: Kinerja guru yang bagus memang harus didukung pengalaman dan kompetensi serta motivasi yang baik. Kompetensi guru meliputi kompetensi paedagogik, kepribadian dan lain-lain. Motivasi sangat berhubungan dengan niat dan hasil kerja termasuk kesejahteraan guru. Terkadang banyak permasalahan yang dihadapi guru-guru di sekolah, yaitu umumnya masalah kesejahteraan guru, syarat menjadi guru tetap Yayasan, mengabdikan kurang lebih 3 tahun bahkan ada yang sudah 5 tahun, melalui penjarangan tes, aktif dalam kegiatan pengajian yang dilaksanakan oleh Muhammadiyah. Guru yang belum sertifikasi memang boleh dibidang kehidupannya pas-pasan. Di sini guru yang belum sertifikasi dari 93 orang guru ada 73 orang belum sertifikasi, yang sudah sertifikasi baru 20 orang. Tapi upaya Kepala sekolah tetap memperjuangkan kesejahteraan gurunya, dengan jumlah siswa yang banyak sudah mendapat perhatian dari pimpinan.

Masih terkait dengan kesejahteraan guru SMA Muhammadiyah 1 Palembang, upaya yang dilakukan supaya keadaan ekonomi guru tidak pas-pasan komentar dari guru yang berinisial KM berikut: Kinerja guru di sini pada umumnya sudah cukup profesional. Guru di sini oleh masyarakat secara luas dinilai baik, buktinya banyak orang tua menyekolahkan anaknya di SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang, kinerja guru-gurunya sudah tidak diragukan lagi karena untuk menjadi guru di SMA Muhammadiyah juga harus melalui proses seleksi. Kesejahteraan guru di sini sangat diperhatikan, SMA Muhammadiyah 1 Palembang memang terkenal sekolah yang sudah berpengalaman dan

di akui pemerintah di Kota Palembang. Umumnya pendidikan agama sangat diprioritaskan. Bahkan ada guru yang cukup bangga bisa mengajar di SMA Muhammadiyah. Dari segi standarisasi kompetensi akademik para guru kebanyakan sudah sesuai, walaupun banyak guru yang belum disertifikasi, tapi setiap tahun ada yang disertifikasi.²⁷⁸

²⁰⁰ Dari hasil wawancara dengan guru di atas menunjukkan bahwa pendidikan di SMA Muhammadiyah di atas sudah maju, termasuk sekolah favorit di Kota Palembang. Sekolah ini urusan kinerja gurunya tentunya sudah baik dan terkontrol. Perekrutan gurunya tentunya sudah melalui proses seleksi. Gaji guru juga sudah sangat memadai dan dikelola satu pintu. Bisa dikatakan sekolah di atas sudah mampu bersaing dengan sekolah-sekolah maju lainnya.

Dari komentar guru-guru sekolah di atas ada beberapa poin yang dinilai dari keadaan sekolah yaitu; sekolah di atas sudah cukup berpengalaman dalam pembinaan sekolah. Kinerja gurunya juga sudah baik, tapi tetap saja kalah dengan sekolah yang statusnya negeri. Sekolah membaik setelah ada perbaikan oleh pengelola persyerikatan, artinya jika pembinaan berlanjut, sekolah mampu meningkatkan profesionalitasnya dan akan menjadi SMA favorit.

Sebagai guru sekolah itu yang paling penting adalah kepribadian yang baik itu yang diutamakan. Sekolah di sini keteladanan adalah di nomersatukan. Jika kita mau mengajarkan kedisiplinan pada siswa, tentunya gurunya sendiri ya harus berdisiplin. Penyampaian materi pelajaran itu penting, tapi lebih penting lagi proses pembelajaran yang baik itu yang utama. Buat apa anak pandai kalau dalam kesehariannya akhlakunya amburadul. Murid di sekolah sini banyak kurang lebih hanya 1239 siswa, namun pembelajaran para guru yang mengajar tetap semangat, semangat keagamaan dalam kehidupan sehari-hari sangat

²⁷⁸ Wawancara, 26 April 2019.

tertanamkan di sekolah ini. Kepala sekolah kami adalah inovatif dikenal masyarakat luas, jadi kewibawaan ini terbawa kepada guru-guru yang mengajar di sini, kemudian murid-murid di sini juga mencontoh pada para guru-guru. Masalah kesejahteraan guru di perhatikan. Peningkatan upah per jam dari jam mengajar guru mampu meningkatkan kinerja para guru, tambahan SPP siswa juga disadari dan disetujui Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM), dan wali murid. Guru di sini juga sudah 20 orang yang sertifikasi.²⁷⁹

Dari komentar guru-guru sekolah di atas ada beberapa poin yang dinilai dari keadaan sekolah ini yaitu; kinerja guru ditingkatkan lewat kompetensi kepribadian guru. Budaya keagamaan menjadi motivasi ekstrinsik tersendiri. Kesejahteraan guru diperhatikan dan mampu meningkatkan kinerja guru. Pengaruh kepemimpinan dan keteladanan Kepala sekolah juga ikut mempengaruhi kemajuan sekolah.

Dari beberapa kejadian di atas menunjukkan ada beberapa faktor yang menjadi pendukung dan penghambat kinerja guru di SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang. Faktor pendukungnya yaitu, bahwa masih banyak guru-guru SMA Muhammadiyah yang mengajar penuh keikhlasan, karena panggilan jiwa, berjuang ingin memperjuangkan, agama demi masa depan ahklak generasi umat Islam agar pendidikan keagamaan tetap berlangsung. Hal inilah yang menjadikan pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Palembang berlangsung berpuluh-puluh tahun walaupun kondisi ekonomi kesejahteraan guru sudah diperhatikan. Faktor penghambatnya yaitu masih banyak guru di sini yang belum menjadi guru tetap Yayasan, sehingga kesejahteraan mereka tidak sama yang ia dapatkan dengan status guru tetap Yayasan. Tetapi dengan kondisi itu masih tetap semangat mengajar dengan penuh harapan untuk diangkat menjadi guru tetap.

²⁷⁹ Rangkuman Wawancara, 2 Mei 2019.

Kondisi guru khususnya pada SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang dilihat dari segi kuantitas yang masih sudah ada keseimbangan rasio antara jumlah guru dan murid, kemudian dari segi kualitas dan keprofesionalisan tenaga pengajar di mana yang mengajar masih banyak yang belum mendapatkan sertifikasi. Disamping itu, dari hasil observasi peneliti di lapangan dapat diketahui masih ada guru-guru SMA Muhammadiyah 1 Palembang yang berlatar belakang motifnya bermacam-macam seperti untuk menanti pengangkatan pegawai negeri, mengisi waktu luang setelah tamat kuliah, berdakwah dan sebagainya. Hal tersebut seperti terungkap dari hasil wawancara dengan seorang guru honorer di SMA Muhammadiyah 1 Palembang yang berinisial SA sebagai berikut: Masih banyak guru swasta yang mengajar di sekolah belum sertifikasi. Setiap tahunnya kuota sertifikasi khususnya bagi guru agama non PNS sekolah yang bernaung di bawah Kementerian Agama (Kemenag) sangat sedikit jika dibandingkan dengan kuota yang diperoleh guru yang bernaung dibawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud).²⁹⁰

Terkait dengan gaji guru tersebut, maka sertifikasi guru merupakan sebuah langkah strategis yang dilakukan oleh pemerintah dalam upaya peningkatan kinerja guru. Dengan sertifikasi, maka akan dapat meningkatkan motivasi guru untuk memperbaiki kinerjanya. Namun permasalahan di lapangan, ternyata masih banyak guru SMA Muhammadiyah yang belum tersertifikasi. Kondisi ini juga diakui oleh Ketua Majelis Dasar dan Menengah (DIKDASMEN) Muhammadiyah Provinsi Sumatera Selatan yang berinisial HR yang menyatakan bahwa:

Untuk sertifikasi guru, maka seorang guru harus memiliki jam mengajar sebanyak 24 jam mengajar, selain itu bagi Guru Tetap Yayasan (GTY) juga harus memiliki SK dari yayasan yang bersangkutan,

²⁹⁰ Wawancara, 23 April 2019.

sedangkan bagi Guru Tidak Tetap yang ada di sekolah Negeri juga harus memiliki SK dari Bupati atau Gubernur. Hal tersebut semakin mempersulit khususnya guru-guru sekolah swasta untuk mendapatkan sertifikasi karena kebanyakan mereka berstatus guru tidak tetap.²⁸¹

Dari beberapa wawancara tersebut dapat diketahui bahwa masih banyak guru swasta yang mengajar di sekolah belum sertifikasi. Setiap tahunnya kuota sertifikasi khususnya bagi guru non PNS sekolah yang bernaung di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) lebih banyak jika dibandingkan dengan kuota yang diperoleh guru yang bernaung Kementerian Agama (Kemenag).

Berdasarkan paparan data sebagaimana telah diuraikan di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat kurang optimalnya kompetensi profesional guru-guru SMA Muhammadiyah. Hal tersebut tentunya akan berdampak pada kurang optimalnya pula tingkat kinerja guru yang pada akhirnya dapat mengurangi mutu sekolah yang bersangkutan. Kinerja guru yang kurang baik dapat berakibat pada lemahnya mutu pendidikan, begitu juga sebaliknya kinerja guru yang baik akan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

5. Efektivitas, Efisien Pengelolaan dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah Kota Palembang.

Efektivitas, Efisien pengelolaan dalam peningkatan kinerja guru di SMA Muhammadiyah Kota Palembang adalah:

1) Perencanaan dalam Peningkatan Kinerja Guru

SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang mempunyai rencana dan program kerja untuk meningkatkan kualitas pendidikan, peningkatan kualitas guru sebagaimana pernyataan RUS sebagai berikut: "Di sekolah yang saya pimpin ini, dalam merencanakan program-program

²⁸¹ Wawancara, 24 April 2019.

peningkatan kerja guru dilakukan rapat tingkat pimpinan terlebih dahulu. Program yang diarahkan seperti peningkatan kompetensi dan tanggung jawab mengajar, honorium, pengembangan diri melalui pelatihan, worksop, seminar, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan bekerja sama dengan ahli psikologi.²⁸²

Wawancara di atas menjelaskan bahwa Kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang melibatkan guru-guru dalam melakukan perencanaan yang dilakukan dalam rapat atau musyawarah kerja yang dilaksanakan pada awal tahun pelajaran. Para guru diberi kesempatan untuk menyampaikan ide dalam rapat tersebut untuk menentukan program-program kerja kedepan. Oleh karena itu, guru terlibat aktif dan partisipatif dalam menentukan kebijakan. Dan program kerja termasuk perencanaan kinerja guru ke depan. Dengan tindakan tersebut, perencanaan kinerja guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang memenuhi unsur keadilan atau sering kita sebut manajemen partisipatif.

Perencanaan kerja adalah inti manajemen karena semua kegiatan organisasi bersangkutan didasarkan pada rencana. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan MH, Wakil bidang keagamaan (ISMUBA) yang mengatakan bahwa dalam merencanakan kegiatan apapun terlebih dahulu diniati ikhlas karena ibadah kepada Allah dan mencari ridho-Nya. Sehingga sebelum memutuskan suatu tindakan yang akan dikerjakan, terlebih dahulu mencari hidayah dari Allah dengan jalan bermusyawarah dan dipikirkan secara matang dan memutuskan dengan pertimbangan untuk memperoleh kemanfaatan yang besar baik bagi diri masing-masing individu maupun bagi sekolah. Guru diarahkan untuk meningkatkan kinerja semata-mata karena Allah SWT dan membantu SMA Muhammadiyah 1 Palembang mengembangkan diri. Kompetensi guru ditingkatkan melalui diskusi teman sejawat secara semiformal di

²⁸²Wawancara, 2 Mei 2019.

luar kelas/kantor, merencanakan penganggaran yang cukup untuk kebutuhan operasional mengajar guru, karena guru digaji melalui Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM).²⁸³

Tertanamnya nilai-nilai keagamaan yang tercermin dalam kegiatan perencanaan meliputi: niat suci, ikhlas kepada Allah, berharap hanya Allah dan mencari kemanfaatan bagi sesama dan juga dapat dijadikan sebagai tolok ukur dan implementasikan kedalam perencanaan bidang sumber daya manusia diawali penetapan tujuan kinerja yang meliputi sesuai dengan tujuan lembaga.

Perencanaan kinerja guru sangat terbantu dengan adanya sarana dan prasarana. Hal ini diketahui dari wawancara peneliti dengan wakil sarana dan prasarana SMA Muhammadiyah 1 Palembang yang berinisial AA bahwa: "Perencanaan peningkatan kinerja guru selama ini sangat terbantu dengan adanya sarana dan prasarana seperti buku-buku yang tersedia, ruang kelas yang representative, sarana ibadah yang lengkap, sehingga membuat guru bekerja dengan baik sesuai dengan tupoksinya."²⁸⁴

Keberadaan sarana dan prasarana di SMA Muhammadiyah 1 Palembang sangat diperlukan dan mendukung Kepala sekolah bagi efektivitas dan efisiensi pengelolaan sekolah dalam mengajar. Wawancara dengan MM, salah seorang guru SMA Muhammadiyah dikatakan bahwa: Kepala sekolah selalu melibatkan wakil-wakil Kepala dalam perencanaan dalam rangka pengelolaan kinerja guru, kemudian wakil-wakil Kepala dibantu dengan asisten-asistennya untuk merealisasikan program kerja yang telah dibuat.²⁸⁵

Alasan lembaga pendidikan menerapkan pengelolaan kinerja guru sangat variatif, tergantung dari apa yang akan dicapai. Umumnya alasan

²⁸³ Wawancara, 3 Mei 2019.

²⁸⁴ Wawancara, 3 Mei 2019.

²⁸⁵ Wawancara, 13 Mei 2019

mereka adalah untuk meningkatkan efektivitas lembaga, memotivasi guru dan karyawan, mendukung pelaksanaan *total quality management* (TQM). Dan terutama untuk meningkatkan kinerja guru yang mempunyai etika yang baik (*akhlakul karimah*). Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggung jawab moral dipundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya di dalam menjalankan tugas keguruannya, di dalam kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas.

Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pendidikan secara efektif dan efisien para manajer sebagai Kepala sekolah merupakan kunci utama dalam rangka mencapai tujuan itu semua, hendak berorientasi pada peningkatan kinerja guru. Dalam hal ini keberadaan guru haruslah diperhatikan, karena menyangkut masa depan siswa kedepannya. Oleh karena itu, kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang selama ini sudah mempunyai perhatian terhadap para guru, misalnya apakah guru itu masih layak atau tidak untuk mengajar, profesional atau tidak, mempunyai sifat santun atau tidak, taat menjalankan ibadah atau tidak dan bagaimana cara mengelola guru agar menjadi lebih baik demi kemajuan mutu pendidikan di sekolah yang dikelolanya sesuai dengan tujuan pendidikan Muhammadiyah.

Pimpinan sebagai manajer memberikan petunjuk dan rencana untuk meningkatkan kinerja guru, mengenai tugas pimpinan selama ini, berikut wawancara dengan BW, salah satu guru mengatakan bahwa Kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang memiliki peran yang besar dalam melaksanakan tugasnya sebagai Kepala sekolah untuk mengelola SMA Muhammadiyah ini, sehingga guru bisa berkualitas melaksanakan kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Peningkatan kinerja guru penting bagi SMA Muhammadiyah 1 Palembang karena bagian dari Amal Usaha

Muhammadiyah (AUM) mempersiapkan kader yang tertuang dalam tujuan pendidikan Muhammadiyah jangka panjang.²⁸⁶

Perencanaan untuk meningkatkan kinerja guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang sudah ada karena bagian dari kader yang tertuang dalam tujuan pendidikan Muhammadiyah jangka panjang. Rencana yang ada banyak diarahkan ke perserikatan Muhamamdiyah.

2) Pengorganisasian dalam Peningkatan Kinerja Guru

Kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik, karakteristik dan keteladanan Kepala melalui sikap, perbuatan dan perilaku termasuk penampilan kerja dan fisik. Wawancara dengan PA, SMA Muhammadiyah 1 Palembang di mana mengatakan pihak sekolah dan kebijakan pimpinan daerah Muhammadiyah (PDM) mempekerjakan dan mengangkat guru tetap (GTY) di sekolah ini sesuai dengan lama masa mengajar dan pengalaman di bidangnya.²⁸⁷

Guru yang berkompeten tentu dimulai dari rekrutmen yang benar sesuai bidang dan pendidikannya. Guru yang berkompeten bisa didapat dengan adanya rencana di awal penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Setelah melakukan perencanaan yang matang, Kepala sekolah bekerjasama dengan Pimpinan Daerah Muhamamdiyah (PDM) melakukan pengadaan guru tetap yayasan (GTY). Menurut ED wakil Kepala sekolah mengatakan bahwa semua guru yang ada di sini adalah hasil rekrutmen perserikatan dengan memperimbangkan pengalaman, pendidikan, alumni, usia dan masa kerja, serta loyalitas terhadap organisasi Muhammadiyah.²⁸⁸

²⁸⁶ Wawancara, 14 Mei 2019.

²⁸⁷ Wawancara, 14 Mei 2019.

²⁸⁸ Wawancara, 23 Mei 2019.

Analisis jabatan dan pekerjaan mutlak diperlukan untuk memperoleh gambaran guru yang dicita-citakan atau yang diharapkan, posisi jabatan, pekerjaan, dan dapat menghindari tumpang tindihnya pekerjaan dan tugas serta kelebihan tenaga/guru di SMA Muhammadiyah dapat mengalami kerugian, lebih ED lanjut wakil kepala sekolah bidang humas menjelaskan bahwa proses perekrutan guru, kami lakukan dengan wawancara dan pendekatan personal untuk memastikan calon guru sesuai dengan kebutuhan SMA Muhammadiyah 1 Palembang dan semua lulusan Strata Satu (S1) bahkan sudah ada yang Strata Dua (S2).²⁸⁹

Distribusi guru dilakukan dengan mempertimbangkan masa pengabdian dan pengalaman masa kerjanya. 93 orang guru bekerja di SMA Muhammadiyah 1 Palembang diorganisasikan pada bidang tugasnya masing-masing. Sedangkan untuk setiap wakil Kepala sekolah untuk mempermudah pekerjaannya dibantu oleh beberapa asisten, contoh wakil kurikulum ada empat asisten yang membantunya bidang Data Dapodik siswa, bidang evaluasi, bidang kompetensi siswa, bidang penilaian. Kemudian wakil Al-Islam Kemuhammadiyahaan, Bahasa Arab juga, ada bidang Retorika, Tahfis Al-Qur'an, Ibadah Praktis dan Khutbah.²⁹⁰ Seorang pemimpin pendidikan formal maupun non-formal hendaknya mampu untuk memimpin para staf pengajar dan staf lainnya dalam organisasi tugas kerja masing-masing setiap hari.

3) Pelaksanaan dalam Peningkatan Kinerja Guru

Terkait dalam pelaksanaan peningkatan kinerja guru upaya yang dilakukan oleh Kepala SMA Muhamamdiyah 1 Palembang adalah memberikan motivasi kepada semua guru yang menjalankan tugasnya

²⁸⁹ Wawancara, 23 Mei 2019.

²⁹⁰ Observasi, 22 Mei 2019.

masing-masing secara kompeten, selalu bertanggung jawab dan selalu mengembangkan diri dengan ikut serta dalam pelatihan, seminar, worksop, pengajian bulanan yang diselenggarakan baik dari sekolah maupun dari perserikatan Muhammadiyah.

Berdasarkan upaya peningkatan kinerja guru SMA Muhammadiyah 1 Palembang tindakan yang dilakukan adalah: Pertama diarahkan pada pembenahan kinerja guru tujuannya untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan antara lain: diklat, upgrading, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) upaya yang dilakukan lembaga, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, maupun Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDASMEN). Kedua: Dalam peningkatan kinerja guru sekolah melalui kompetensi dan motivasi. Pertama, terkait dengan kompetensi, maka kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial. Kedua, terkait dengan motivasi, maka hal-hal yang dapat mempengaruhi motivasi seorang guru adalah *spirit* atau dorongan dan semangat untuk bekerja, *responsible* atau tanggung jawab terhadap tugas, *interest* atau minat terhadap tugas, dan *appreciation* atau penghormatan terhadap tugas guru. Kedua faktor yaitu kompetensi dan motivasi tersebut adalah faktor yang dapat dijadikan sebagai sarana dalam peningkatan kinerja seorang guru.

Secara teknis, langkah-langkah yang ditempuh pemerintah dan pihak-pihak yang terkait dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan di sekolah di kota Palembang, dapat dilakukan dengan beberapa hal sebagaimana penjelasan berikut:

1. **Peningkatan Kinerja Guru Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS)**

Langkah-langkah yang dilakukan oleh pemerintah maupun berbagai macam pihak yang terkait untuk peningkatan kinerja guru di sekolah, sebenarnya sudah dilakukan. Begitu juga Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan dan Dikdasmen juga telah melakukan berbagai macam upaya untuk meningkatkan mutu guru maupun pendidikannya yang ada di Kota Palembang. Sebagai contoh pembinaan-pembinaan yang dilakukan oleh organisasi profesional guru seperti MGMP, khusus guru sekolah, Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKPS), dan berbagai pelatihan serta diklat peningkatan mutu sekolah juga ditempuh guna pembinaan pendidikan di sekolah.

Wawancara dengan FT wakil kurikulum Untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik karena memang semuanya paling rendah S1. Dalam menerapkan standar pendidik kita berusaha meningkatkan kompetensi kawan-kawan secara kontinyu untuk selalu bisa memperbaharui ilmunya kita usahakan kalau ada peluang kita kirim untuk mengikuti workshop, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), workshop atau pelatihan guru kejuruan ke tingkat provinsi. Kadang diadakan disini sering diadakan disini, kita kan ada aula jadi kita ada kepengurusannya kemudian diundanglah guru-guru. Dia sama dia aja atau kita datangkan sebagai narasumber. Berbagi ilmu nanti kawan-kawan itu bisa sharing nanti bisa. Si A kesulitan mengajar tapi si B tidak, jadi bisa berbagi ilmu. Begitu juga untuk mata pelajaran Al-Islam, Kemuhammadiyahaan dan Bahasa Arab.²⁹¹

Guru dapat meningkatkan kinerjanya dengan adanya program yang di selenggarakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan dan Majelis Pendidikan Dasar Dan Menengah (DIKDASMEN)

²⁹¹Wawancara, 27 Mei 2019.

Wilayah Muhammadiyah Sumatera Selatan dalam menambah ilmu pengetahuan, serta bisa berbagi ilmu antara satu dengan yang lainnya.

Wawancara dengan BK pengawas Pembina Kementerian Pendidikan dan kebudayaan Provinsi Sumatera Selatan , upaya yang dilakukan meningkatkan mutu di sekolah, yaitu: Dalam rangka untuk meningkatkan mutu sekolah, dari setiap guru sekolah kami instuksikan untuk diadakan Musyswarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), guna mewadahi kegiatan professional guru mata pelajaran sejenis. Diharapkan kegiatan ini mampu menumbuhkan kegairahan dalam upaya meningkatkan mutu guru dalam kegiatan KBM, menyetarakan kemahiran guru, mendiskusikan permasalahan guru sehari-hari, membantu guru mendapatkan informasi terkait dengan keilmuan, dan saling berbagi pengalaman.²⁹²

Beberapa kegiatan dalam upaya pembinaan profesional guru tersebut ditempuh guna semakin meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Dalam kegiatan MGMP, Wawancara HR Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDASMEN) Pimpinan Wilayah Muhammadiyah, bisa ditempuh dengan pelaksanaan, yaitu: Kemudian kita koordinasikan dari semua MGMP dikota Palembang, menyebarluaskan ditingkat sanggar ketingkat sekolah, mendiskusikan saran-saran dan pendapat yang ada untuk diatasi permasalahannya, dan kalau perlu kita laporkan ketingkat tingkat Provinsi tentang kegiatan yang diselenggarakan.²⁹³

Beberapa kegiatan terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja guru, seperti MGMP, Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) tersebut akan dapat dijadikan sebagai media dalam

²⁹² Wawancara, 6 Juni 2019.

²⁹³ Wawancara, 13 Juni 2019.

peningkatan kinerja dan profesionalitas guru di Kota Palembang. Karena itu, diperlukan suatu wadah yang dapat meningkatkan dan mengembangkan kompetensi. Organisasi itu di bentuk karena sebagai salah satu kriteria jabatan profesional, jabatan profesi harus mempunyai wadah untuk menyatukan gerak langkah dan mengendalikan keseluruhan profesi, yakni wadah profesi.

MGMP sebagai organisasi guru yang mewadahi kelompok mata pelajaran secara profesional, terprogram, dan diarahkan untuk dapat menjadi organisasi peningkatan kompetensi guru secara nasional. Tujuan dari berdirinya MGMP seharusnya guru dapat memanfaatkan dan ikut berpartisipasi dalam wadah tersebut, akan tetapi semua guru belum menyadari hal itu. Melalui MGMP, guru dapat memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dalam melaksanakan fungsinya secara efektif. Memanfaatkan wadah profesi guru tersebut guru dapat bertukar pengalaman dan saling berbagi sesama guru sehingga dapat mengembangkan kompetensi guru dan menjadikannya guru profesional.

MGMP sebagai wadah untuk mengembangkan kualitas guru, maka peningkatan mutu MGMP adalah keperluan yang mendesak untuk segera direalisasikan. Berbagai usaha untuk meningkatkan mutu MGMP sudah dilakukan, antara lain dengan berbagai kegiatan peningkatan mutu guru melalui diklat, seminar, lokakarya dan lain-lain yang semua itu diadakan oleh organisasi MGMP. MGMP menjadi sarana yang sangat efektif dalam meningkatkan kualitas kompetensi dan mutu guru, hal ini karena memang MGMP merupakan wadah organisasi guru dalam kelompok mata pelajaran yang berfungsi untuk melakukan diskusi, musyawarah, tukar-menukar keilmuan, dan lain sebagainya.

Oleh karena itu, MGMP¹⁰ mempunyai peran yang penting dalam upaya peningkatan kompetensi guru, serta dapat dijadikan pengembangan kompetensi guru khususnya kompetensi profesional sehingga akhirnya kinerja dari guru tersebut juga akan meningkat lebih baik. Inilah pentingnya organisasi guru, seperti MGMP perlu terus ditingkatkan keberadaannya sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah Muhammadiyah Sumatera Selatan.

2. Pembinaan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan dan Majelis Pendidikan Dasar Dan Menengah (DIKDASMEN) dalam Peningkatan Kompetensi Guru

Dinas pendidikan harus selalu memberikan bimbingan kepada kepala sekolah dan segenap guru di semua Sekolah Menengah Atas baik yang negeri maupun swasta untuk terus meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya masing-masing. Terkait dengan kesejahteraan guru, seleksi perekrutan guru dan peningkatan kompetensi guru juga harus selalu mendapatkan perhatian yang serius guna peningkatan mutu sekolah kedepan. Terkait dengan hal tersebut, Pengawas Pembina Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan juga telah mencanangkan program-program peningkatan kualifikasi guru, seperti yang dijelaskan pengawas Pembina Provinsi yang berinisial BK selanjutnya, yaitu: Dalam rangka meningkatkan kinerja guru sekolah dari aspek kualifikasi mandiri, yaitu dengan program bea siswa kuliah bagi guru sekolah yang berprestasi. Program-program bantuan ke pemerintah provinsi tentang beasiswa guru-guru sekolah. Bagi guru yang sudah memadai gajinya perlu mengambil program peningkatan kualifikasi mandiri, seperti kuliah strata dua (S2). Upayanya yaitu dengan penyuluhan tentang

kesadaran peningkatan pelaksanaan tugas guru secara professional.²⁹⁴

Lebih lanjut Pengawas Pembina tingkat Provinsi Sumatera Selatan juga menjelaskan tentang pentingnya program kualifikasi guru oleh pemerintah pusat, yaitu: Berkenaan dengan adanya ketentuan tentang kualifikasi minimal seorang guru pada jenjang pendidikan menengah, guru yang belum mencapai pendidikan setingkat S1, diharapkan segera meningkatkan kualifikasinya, di mana untuk menjadi guru kualifikasi pendidikan minimal adalah S1. Program penyetaraan guru Sekolah Menengah Atas lebih diutamakan mengingat masih ada guru Menengah Atas yang belum sarjana strata satu, masih D3. Kami dari Dinas Provinsi melakukan program kualifikasi guru dengan cara kerjasama dengan Lembaga Penjaminan Mutu(LPMP), perguruan tinggi negeri maupun swasta untuk program kualifikasi guru, dengan biaya separuh dari pemerintah, dan separuhnya lagi dari guru itu sendiri, karena program seperti ini lebih mendudukkan guru pada posisi yang lebih bermartabat, dari pada mengandalkan pemerintah saja²⁹⁵

Menyinggung tentang pentingnya peningkatan mutu pendidikan melalui kinerja guru, **Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah** yang berinisial HR juga menjelaskan sebagai berikut: Mutu pendidikan dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor yang satu berpengaruh pada faktor yang lainnya. Tapi menurut saya faktor yang paling penting adalah guru, karena bagus tidaknya proses belajar-mengajar di dalam kelas banyak dipengaruhi oleh guru. Guru seperti kurikulum tersembunyi, karena sikap dan dan tingkah lakunya, penampilan profesionalnya,

²⁹⁴ Wawancara, 17 Mei 2019.

²⁹⁵ Wawancara, 18 Mei 2019.

kemampuan individualnya dan apa saja yang melekat padanya, akan diterima oleh peserta didik sebagai contoh untuk diteladani atau dijadikan pembelajaran. Untuk itu guru juga harus didukung dengan program-program untuk menjamin kualitas sebagai guru.²⁹⁶

Adapun upaya lain yang dilakukan Diknas Provinsi Sumatera Selatan untuk meningkatkan kinerja guru sekolah adalah berusaha mengadakan penyuluhan kepala sekolah tentang pentingnya mutu pendidikan sekolah. Dalam beberapa pertemuan seperti pada Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dalam hal ini kepala sekolah. Pihak Dinas Pendidikan menganjurkan beberapa penekanan seperti dalam pengelolaan sekolah hendaknya memperhatikan kesejahteraan guru, profesionalitas guru, dan peningkatan karir guru dengan peningkatan kompetensinya melalui diklat, workshop, dan sebagainya. Hal ini sebagaimana dalam penjelasan dari pengawas Pembina yang berinisial BK dibawah ini: Pentingnya kesejahteraan guru, yaitu untuk meningkatkan kompetensi guru sekolah, bagi yang sudah sarjana Dinas membantu untuk bisa segera bisa sertifikasi. Bagi sekolah yang mau mendatangkan guru baru hendaknya memperhatikan kualitas profesionalitas guru yang bersangkutan. Membangun suatu sistem pembinaan karir dengan meningkatkan kompetensi guru melalui kegiatan diklat.²⁹⁷

Selain melalui pembinaan yang baik terhadap guru guna peningkatan kinerjanya, maka yang juga tidak kalah penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah adalah peningkatan mutu layanan. formulasi strategis dalam pengembangan kelembagaan sekolah yang mengarah kepada

²⁹⁶ Wawancara, 22 Mei 2019.

²⁹⁷ Wawancara, 28 Mei 2019.

peningkatan mutu layanannya harus dirumuskan dalam satu pola koordinasi yang baik melalui pemerintah tingkat kota maupun provinsi, artinya bahwa dinas pendidikan dan kebudayaan memiliki kepentingan untuk duduk bersama dalam merumuskan formulasi strategi dalam pengembangan sekolah. Formulasi yang baik dengan merujuk kepada beberapa hasil penelitian untuk tingkat sekolah harus ditata ulang dengan memenuhi: (1) *plan*, ada proses perencanaan terintegrasi diantara para pemangku kebijakan, (2) *do*, pola koordinasi yang baik yang memungkinkan tidak terjadi tumpang tindih dalam pengelolaan sekolah, (3) *check*, proses monitoring dan evaluasi yang terus menerus yang secara proporsional antara manajerial dan substansial, dan (4) *action*, pelaksanaan apa yang sebenarnya dilaksanakan.

Lingkungan strategis sekolah kelembagaan dan eksternal, lingkungan eksternal dalam kelembagaan dan masyarakat. Kelembagaan eksternal di lingkungan sekolah terdiri dari lembaga pendidikan dan departemen agama, lembaga-lembaga keagamaan dan sosial kemasyarakatan. Sedangkan lingkungan internal adalah lingkungan sekolah dengan nilai-nilai yang dikembangkannya. Pada lingkungan yang eksternal sekolah dengan visi dan misinya memiliki posisi yang strategis, nilai-nilai Islami menjadi values dimata *stakeholdernya*. Secara kelembagaan berdasarkan aturan yang ada sekolah sangat strategis dibawah dinas pendidikan nasional, artinya secara birokrasi memiliki kekuatan dalam posisi penyelenggaraannya.

Hal yang perlu di atur secara proporsional adalah dua lembaga yang memiliki kepentingan dalam pengembangan lembaga sekolah ini yaitu dengan departemen pendidikan yang secara strategis sangat menguntungkan. Kelemahan-kelemahan dalam birokrasi harus diperbaiki sehingga model tanggung jawabnya secara profesional

dan proporsional. Lembaga-lembaga keagamaan dan sosial masyarakat lainnya memiliki perorangan atau kelompok, memiliki kepentingan juga terhadap keberadaan lembaga ini, selain memperoleh suply ketenagaan juga dapat menjadi mitra dalam pengembangan agama Islam.

20 Kualitas hasil yang diharapkan dari proses pendidikan di sekolah Muhammadiyah sama halnya dengan proses yang terjadi pada lembaga pendidikan lainnya, amanat undang-undang sistem pendidikan nasional menghasilkan manusia Indonesia seutuhnya. Kualitas melekat pada 201 *input, proses, output dan outcome*, oleh karena itu untuk mengamankannya dibutuhkan satu model pengawasan (monitoring dan evaluasi) yang terintegrasi menyangkut input pendidikan sekolah, proses layanan pendidikan, dan *output* serta *outcome*-nya. Ada hal-hal penting yang perlu diintegrasikan terutama berkaitan dengan pengawasan proses, masih terjadi tumpang tindih antara dinas pendidikan dan departemen agama. Bahwa, pengembangan program-program baru ataupun tindak lanjut sering diantara kedua lembaga ini tumpang tindih baik secara sistem maupun menyangkut substansi.

21 Struktur program pengembangan sekolah yang bermutu menyentuh kepentingan substansi sebagai sekolah formal akan tetapi juga tidak meninggalkan sisi pendidikan keislaman yang menjadi sisi khasnya. Implementasi program strategis sekolah Muhammadiyah masih perlu direposisi secara proporsional diantara kedua lembaga yang berada di atasnya, artinya proses pengelolaan bidang-bidang garapan pengelolaan sekolah Muhammadiyah secara struktur perlu direposisi berkaitan dengan birokrasi. Karena bila birokrasi yang harus menyesuaikan, maka akan memerlukan waktu dan kajian yang cukup lama.

Dengan ciri khas keislamannya, sekolah perlu memperhatikan beberapa hal dalam penyelenggaraannya terutama menyangkut penyaluran lulusan. Lulusan sekolah dalam sistem pendidikan nasional memiliki kesempatan yang sama untuk melanjutkan ke tingkat perguruan tinggi, perlu diperhatikan daya saing yang bisa diunggulkan oleh lulusannya. Selanjutnya lulusan juga dapat berkiprah dalam kehidupan masyarakat dalam bentuk pekerjaan, pekerjaan apa yang sesuai untuk mereka dengan ke-khasan yang dimilikinya. Untuk mengamankan keunggulan-keunggulan yang dimiliki, perlu dikembangkan pemikiran-pemikiran inovatif dalam program-program layanan pendidikan tentunya.

130 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru Sekolah

200 Faktor-faktor yang mempengaruhi *performans* (kinerja) menurut Gilbert dalam Rothwell adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku dan tindakan orang lain mencapai tujuan yang diharapkan. Menjadi pemimpin yang berhasil apabila kepemimpinan tidak terjadi dalam kekosongan (*vakum*). Sesuai dengan kebutuhan, pemimpin harus memberi reaksi terhadap lingkungan kerjanya dan peristiwa atau kejadian yang berlangsung di lingkungannya. Kepemimpinan harus dilihat sebagai mozaik (kepingan) bukan sebagai keutuhan. Beberapa sifat ketika keadaan berubah, mozaik pemimpin yang berhasil dibutuhkan. Pemimpin yang berhasil (efektif) mampu membangun kesadaran pengikutnya termasuk dirinya untuk belajar sepanjang hayat, penerimaan nilai pemikiran kritis dan pengertian tentang belajar sebagai sebuah proses berkelanjutan.

Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga perlu terus mengupayakan berbagai macam langkah strategis guna peningkatan kinerja guru di lembaganya. Beberapa hal yang dapat dilakukan kepala sekolah antara lain peningkatan kesejahteraan guru

melalui pemberian standar upah yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari penjelasan RS, kepala sekolah sebagai berikut: Kinerja guru membaik jika kita ikuti standar upah yang sesuai, Kami sudah hitungan per jam mengajar guru dibayar perjamnya tiga puluh ribu rupiah di tambah transport dua puluh ribu rupiah itu kami mengajukan usulan ke Pimpinan daerah Muhammadiyah Kota Palembang. Tentunya ini disesuaikan dengan persetujuan Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM), kemudian kami tambah dengan gaji ketika guru mengajar KBM Plus, tunjangan piket guru dan gaji guru ketika membina kegiatan. Jadi di era sekarang gaji yang kami berikan kepada guru saya upayakan sesuai dengan standar. Hal ini mampu meningkatkan motivasi guru dalam mengajar. Langkah ini saya tempuh dengan cara menjelaskan ke guru supaya mereka dapat meningkatkan kinerjanya, karena dengan upah yang seimbang dapat meningkatkan kesejahteraan guru, yaitu dengan tidak menaikkan SPP siswa. Alhamdulillah disetujui oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM).

Dari penjelasan lain tentang upaya peningkatan kinerja guru di SMA Muhammadiyah Kota Palembang, seperti yang di utarakan oleh FT wakil Kurikulum, yaitu: Kinerja guru meningkat setelah saya adakan MGMP dan Pengajian rutin. Pada prinsipnya kinerja guru itu dipengaruhi beberapa faktor, gaji cukup, penguasaan media, memiliki kemampuan mengajar, kepribadiannya baik dalam mengajar. Tanpa itu masih banyak masalah yang dihadapi guru dalam proses belajar mengajar. Namun kendalanya di sini tetap saja ada, yaitu kekurangan sarana media pembelajaran di kelas seperti infokus belum seluruh kelas ada, Selain itu untuk meningkatkan kinerja guru, saya juga anjurkan guru-guru untuk bisa mengikuti MGMP yang diadakan oleh di Aula sekitar Sekolah di sini, karena dilingkungan ini ada SMA Muhammadiyah 6, SMK Muhammadiyah 1, MA Aisyiah.²⁹⁸

²⁹⁸Wawancara, 24 Mei 2019.

Dalam dunia modern dan dunia yang telah dipenuhi oleh kemajuan teknologi dan informasi ini, guru bukanlah merupakan satu-satunya sumber ilmu pengetahuan. Guru lebih memiliki peran untuk menjadi pendamping peserta didik untuk dapat mengambil berbagai macam ilmu pengetahuan dari berbagai sumber, baik buku, alat-alat teknologi, maupun internet. Dalam era teknologi informasi, peserta didik sangat mudah mendapatkan berbagai macam informasi dan ilmu pengetahuan dari internet. Namun di sini peran guru masih sangat penting sebagai pendamping dan pembimbing bagi peserta didiknya, agar tidak salah dalam mengambil informasi dan keilmuan dari internet tersebut, selain itu peran guru juga sangat penting untuk mendampingi peserta didiknya agar tidak salah dalam menggunakan internet. Untuk dapat melaksanakan peran dengan baik, maka mutu guru harus terus ditingkatkan. Hal ini sebagaimana wawancara AA wakil sarana dan prasarana sebagai berikut: **Sebagai pengajar, guru diharapkan memiliki pengetahuan luas tentang disiplin ilmu yang harus diampu dan ditrasfer kepada siswa. Dalam kaitanya dengan hal ini, maka seorang guru harus menguasai berbagai strategi pembelajaran, berbagai metode pembelajaran, menguasai berbagai media dan sumber pembelajaran, menguasai aspek-aspek manajemen kelas, dan dasar-dasar kependidikan.** Untuk mendukung itu semua guru juga harus menguasai teknologi informasi, yang berbasis internet, sehingga kinerja guru semakin mudah dan menarik bagi siswa dalam proses pengajaran di kelas.²⁹⁹

Selain peningkatan kesejahteraan guru perlu ditingkatkan, hal lain yang juga perlu ditingkatkan adalah kompetensi guru seperti melalui beberapa kegiatan pelatihan, diklat, workshop, serta melalui penyesuaian kualifikasi pendidikan bagi guru mata pelajaran. Hal ini

²⁹⁹ Wawancara, 20 Mei 2019.

sebagaimana penjelasan RS kepala sekolah sebagai berikut:
Sebagai pengajar, guru diharapkan memiliki pengetahuan luas tentang disiplin ilmu yang harus diampu dan ditrasfer kepada siswa. Dalam hal ini guru harus menguasai materi, penggunaan strategi dan metode mengajar yang akan digunakan, dan menentukan alat evaluasi pendidikan yang akan digunakan untuk menilai hasil belajar siswa, aspek-aspek manajemen kelas, dan dasar-dasar kependidikan. Untuk mendukung itu semua guru juga harus menguasai teknologi informasi, yang berbasis internet, sehingga kinerja guru semakin mudah dan menarik bagi siswa dalam proses pengajaran di kelas. Oleh karena itu, seorang guru perlu meningkatkan kompetensi profesionalnya sebagai pendidik dengan berbagai macam cara, antara lain penyesuaian kualifikasi pendidikan, mengikuti diklat, workshop, maupun pelatihan-pelatihan yang lainnya terkait dengan peningkatan profesionalitas guru.³⁰⁰

Dari penjelasan kepada sekolah Muhammadiyah di atas diketahui bahwa guru-guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang sudah didorong untuk memahami landasan-landasan pendidikan, baik landasan hukum, sejarah, ekonomi, filsafat, sosial budaya dan psikologi. Hanya sebagian kecil kurang memahami hal ini sebagai satu kesatuan yang utuh. Guru yang profesional tentu memiliki penguasaan materi pelajaran. Penguasaan materi pembelajaran selama pelaksanaan pembelajaran berlangsung sangatlah penting bagi guru termasuk dalam pembelajaran. Observasi terhadap beberapa guru sebelum mengajar dengan mempelajari materi yang akan diajarkan dan mempersiapkan sumber/media pembelajaran.³⁰¹

³⁰⁰Wawancara, 20 Mei 2019.

³⁰¹ Observasi, 20 Mei 2019.

Pengembangan diri guru yang bertujuan antara lain untuk menutupi jarak antara kecakapan guru dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja tenaga kependidikan dalam mencapai sasaran kerja. Pengembangan diri melalui penataran tersebut, ditindak lanjuti oleh guru-guru dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Terkait hal ini wakil kurikulum FT mengatakan bahwa dalam upaya meningkatkan pengembangan diri guru di lakukan pengiriman guru-guru untuk mengikuti penataran, pelatihan, pengajian baik itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan dan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDASMEN) Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM).³⁰²

Pekerjaan guru diperlukan kesadaran untuk mengembangkan diri dan kemampuan untuk bisa berkembang menjadi guru ideal dan meningkatkan kinerjanya. Kemampuan itu dilihat pada kesanggupannya, menjelaskan perenannya sebagai guru, pengajar, pembimbing dan sebagai pemberi ilmu terhadap siswa. Pengamatan lapangan mengenai kinerja guru, menunjukkan sudah efektifnya forum musyawarah guru tersebut dalam pengembangan diri, berdasarkan keterangan GH, salah seorang guru kimia menjelaskan program penataran dan pelatihan merupakan satu-satunya wadah yang tepat bagi usaha peningkatan kinerja guru.³⁰³

Wawancara di atas menjelaskan bahwa pengembangan guru selama ini dilakukan bertujuan antara lain menambah wawasan dan profesional guru dalam mengembangkan pembelajaran, supaya tujuan dan sasaran pendidikan tercapai.

³⁰² Wawancara, 20 Mei 2019.

³⁰³ Observasi, 22 Mei 2019.

Terkait dengan dengan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang adalah guru itu sendiri. Guru adalah sasarannya, untuk itu tanpa guru pengelolaan yang dilakukan oleh pimpinan sekolah tidak akan terlaksana. Wawancara AA wakil sarana dan prasarana mengatakan bahwa realisasi peningkatan kinerja guru memperhatikan kesejateraan guru juga. Kepalamendorong guru untuk bekerja dengan baik, dengan memberikan jam tambahan belajar kepada siswa dengan program KBM Plus. Guru yang mengajar mendapatkan penghasilan tambahan dari proses belajar mengajar.³⁰⁴

Masalah kesejateran guru menjadi bagian penting bagi peningkatan kinerja guru. Pendidik atau pengajar merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan setiap usaha pendidikan. Untuk itu kesejateraan guru menjadi perlu diatur secara bijak di SMA Muhammadiyah 1 Palembang. Kepala sekolah sudah mengusahakan guru bekerja dan mengajar sesuai dengan kemampuannya. Namun aspek lain yang perlu diperhatikan adalah kepribadian pimpinan yang bisa dicontoh dalam menggerakkan guru bekerja sesuai dengan tujuan. Mengenai kepribadian kepala sekolah, LI, guru mengatakan dalam kesehariannya Kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang bersikap familier, tidak pernah membatasi hubungan dengan bawahan, serta tidak pernah menampakan kemarahan. Kepala sekolah sering memotivasi bawahan dalam bekerja. Sikap pemimpin tersebut membuat kami menaruh hormat pada beliau.³⁰⁵ Dengan demikian dapatlah dikatakan kepribadian seorang pemimpin akan berpengaruh pada peningkatan kinerja guru.

³⁰⁴ Wawancara, 24 Juni 2019.

³⁰⁵ Wawancara, 24 Juni 2019.

Kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang melalui pengalaman, sifat kepemimpinan, kemahiran dan keterampilan yang dimilikinya, merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja bawahan. Mengingat pendidikan selalu berkenaan dengan upaya pembinaan manusia, maka keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada unsur manusianya. Salah satunya guru.

Kerja sama dan komunikasi antara guru dan personil sekolah lainnya juga didorong dan dibangun oleh kepala sekolah, ES, wakil kesiswaan mengatakan selama hubungan kerjasama antar personil terjalin dengan baik. Semua pihak menjalankan tugas sesuai dengan porsi dan tanggung jawab masing-masing. Apabila terjadi konflik Kepala sekolah bersifat sebagai mediator yang menjembatani penyelesaiannya konflik. Penelitian lebih mendalam melalui wawancara diperoleh gambaran lebih jelas tentang kinerja kepala sekolah. Seluruh komponen SMA Muhammadiyah selalu melakukan musyawarah/rapat untuk membuat suatu keputusan, Kepala sekolah berusaha melibatkan berbagai pihak yang kompeten untuk membahas suatu masalah. Kepala sekolah memandang siswa adalah komponen penting yang diperhatikan dalam mengambil keputusan meski tidak ikut musyawarah.³⁰⁶

Kepala sekolah adalah figur sentral harus menyadari terbentuknya kebiasaan, sikap, dan perilaku dalam konteks kultur Islami sangat dipengaruhi oleh pribadi, gaya kepemimpinan, dan cara dia melihat perkembangan kedepan yang bersifat visioner. Perkembangan kultur Islami yang lebih baik dan sehat harus dimulai dari kepemimpinan sekolah. Pemimpin sekolah yang mampu membangun tim kerja, belajar dari guru, staf tata usaha dan siswa, terbuka untuk jalur komunikasi dengan lingkungan, luas untuk

³⁰⁶ Wawancara, 25 Juni 2019.

informasi akan mampu mengembangkan kultur Islami demi terwujudnya sekolah mandiri yang berada di atas kemampuannya sendiri.

Keadaan ini menjadi tugas pimpinan untuk mendorong peningkatan kinerja guru di SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang. Kegiatan kerja sama dengan guru lainya berguna untuk mencari solusi pemecahan masalah peningkatan kinerja guru. Saat di observasi mengenai kerjasama menyangkut hal ini maka terlihat guru sering melakukan diskusi tentang permasalahan kerja di SMA Muhammadiyah 1 Palembang. Hal ini meliputi diskusi tentang beragam media ajar, inovasi pembelajaran, sumber buku pelajaran dan kiat menghadapi beragam tingkah laku siswa di kelas.³⁰⁷

Kerja yang intensif dilakukan oleh guru dengan guru lainnya bisa memberikan gagasan baru bagi pelaksanaan evaluasi belajar, karena adanya pola saling mendukung antara dua pihak yang berkepentingan dalam pembelajaran. Wawancara dengan FT, wakil kurikulum SMA Muhammadiyah 1 Palembang yang mengatakan berbagai permasalahan yang timbul dalam mengajar selalu diselesaikan melalui rapat berkala dengan dewan guru yang diselenggarakan setiap 1 bulan sekali, diskusi dengan guru setiap guru dan lain sebagainya. Melalui upaya ini bisa menuangkan gagasan yang bisa meningkatkan belajar siswa.³⁰⁸

Kerjasama bisa tumbuh antar guru jika Kepala sekolah senantiasa memberikan motivasi bimbingan serta menegakkan disiplin dan memberikan teguran kepada para guru untuk giat mengikuti aktivitas diskusi sejawat yang dipandang bermanfaat dan

³⁰⁷ Observasi, 25 Juni 2019.

³⁰⁸ Wawancara, 25 Juni 2019.

mampu membantu terwujudnya tujuan visi, misi SMA Muhammadiyah 1 Palembang.

Melalui peningkatan profesionalitas guru tersebut, maka mutu pendidikan di sekolah juga akan semakin meningkat dengan baik. Peningkatan mutu sekolah dapat dilakukan dengan memperhatikan komponen-komponen dasar dalam pengelolaan lembaga sekolah. Bidang garapan yang perlu diperhatikan secara umum meliputi; **Pertama**, pengelolaan kurikulum sekolah, kurikulum sekolah memiliki kekhasan dengan pendidikan ke Al-Islamnya akan tetapi perlu di pikirkan bagaimana mengamankan kurikulum dasar yang menjadi pedoman bagi seluruh sekolah dalam kelompok sekolah umum. Ciri khas kurikulum dapat masuk kelompok sekolah menengah atas sehingga muatan ilmu pengetahuan umum menjadi satu kekuatan yang harus sama dimiliki lulusannya.

Kedua, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, tenaga pendidik di tingkat sekolah adalah guru sesuai dengan peraturan perundangan yang ada maka guru yang bersangkutan harus memiliki latar belakang yang sesuai dengan bidang studi yang diampunya, kompetensi yang dipersyaratkan, maka sama halnya dengan sekolah menengah atas lainnya keberadaan tenaga laboratorium (laboran), pustakawan, tata usaha dan lain-lainnya harus memenuhi standar kecukupan dan kualitas. **Ketiga** pengelolaan fasilitas (sarana dan prasarana sekolah), sarana dan prasarana sekolah harus memenuhi standar pelayanan minimal yang dipersyaratkan. Selain dilihat dari pemenuhan sisi kuantitas juga memperhatikan sisi kualitas sarana dan prasarana pendidikan.

Keempat, pengelolaan pembiayaan, aktivitas-aktivitas pemicu biaya pendidikan pada tingkat sekolah harus dapat teridentifikasi dengan baik, ketika kekhasan dalam penyelenggaraan pendidikan tingkat

sekolah umum memungkinkan adanya perbedaan dengan pembiayaan pada tingkat yang sama. Biaya operasional dan biaya kapital sekolah merupakan komponen pembiayaan yang harus muncul. **Kelima**, pengelolaan peserta didik, peserta didik pada tingkat sekolah umum swasta memiliki kekhususan dimana mereka datang dari kelompok menengah kebawah pada tingkat sosial ekonomi dan isu tingkat kemampuan yang di bawah sekolah umum lainnya. Akan tetapi tidak kemudian proses layanan kesiswaan menjadi berbeda, pada intinya harus sama dengan sekolah lainnya. **Keenam**, pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat, komite sekolah menjadi andalan dalam menangkap anutusias masyarakat terhadap sekolah.

Dalam kerangka kepemimpinan yang terkait dengan pengembangan mutu sekolah dapat dilakukan melalui penataan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kualitas individu (pimpinan) dalam pekerjaan, kualitas kerja seseorang menggambarkan kualitas diri sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan kualitas diri menjadi modal. Pada akhirnya hubungan kerja yang muncul mencerminkan nilai-nilai yang menjadi pola dasar interaksi dalam organisasi (budaya sekolah).
- 2) Hubungan kerja pimpinan dalam organisasi, pemahaman tentang arah dan tujuan organisasi diperoleh melalui pola-pola komunikasi yang jelas dan terstruktur dengan baik. Hubungan kerja yang baik menggambarkan kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan potensi diri (nilai diri) dengan nilai-nilai organisasi.
- 3) Komitmen pimpinan, komitmen adalah pencurahan segala daya dan upaya seseorang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

- 4) Nilai personal pimpinan, kualitas kerja yang dimaksudkan dalam kerangka kualitas diri (nilai) yang melekat dalam diri yang diimplementasikan dalam pekerjaan.
- 5) Sikap kerja seseorang (pimpinan) dalam organisasi, sikap diri dalam pekerjaan menggambarkan kualitas diri. Disiplin kerja yang paling tinggi bersumber dari disiplin diri jadi sikap kerja sebagai bagian dari sikap diri dalam kehidupan sehari-hari yang bersumber dari nilai organisasi akan mempengaruhi disiplin diri.
- 6) Disiplin kerja pimpinan, disiplin adalah kepatuhan terhadap aturan-aturan dalam organisasi, termasuk di dalamnya ketika menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi. Disiplin yang paling tinggi adalah kesadaran diri, kesadaran akan tugas pokok dan fungsi yang mejadi tanggungjawab akan menjadi alat dalam bekerjasama untuk pencapaian tujuan.
- 7) Nilai personal pimpinan, disiplin diri dalam kehidupan sehari-hari bersumber dari nilai diri yang menjadi keyakinan. Disiplin kerja yang baik adalah implementasi dari disiplin diri, gambaran utuh seseorang yang paling tinggi dalam pekerjaan adalah antara keyakinan dalam diri dan tuntutan dalam pekerjaan selaras.
- 8) Komitmen pimpinan, sikap kerja dalam kehidupan sehari-hari di organisasi, baik atau buruknya adalah gambaran seberapa besara upaya/ usaha yang dilakukan oleh yang bersangkutan untuk kepentingan organisasi atau diri pribadinya.
- 9) Sikap kerja pimpinan, sikap kerja yang merupakan bagian dari nilai organisasi yang diyakini dan perankan oleh pimpinan akan mengarahkan tindakan dan upaya seluruh anggota organisasi ke dalam satu jalur yang sama dalam pencapaian tujuan.
- 10) Sikap kerja pimpinan, pola hubungan kerja yang dinamis dan harmonis dalam organisasi sangat bergantung kepada bentuk dan

struktur komunikasi yang dibangun oleh pimpinan. Bentuk dan struktur yang paling dekat melekat pada implementasi nilai diri dalam bentuk sikap dan perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan anggota baik dalam tugas maupun hubungan personal.

- 11) Disiplin kerja pimpinan, disiplin adalah pola diri dalam kehidupan ketika nilai kuat dalam diri (keyakinan) atas apa yang menjadi tanggungjawabnya maka dorongan untuk melakukan yang terbaik akan muncul.
- 12) Nilai personal pimpinan, nilai personal seorang pimpinan bila diyakini secara personal dan muncul desonansi ketika diimplementasikan dalam pekerjaan akan menimbulkan kekakuan dan kurangnya pengakuan dari anggota. Komitmen pimpinan, komitmen yang baru sebatas kata-kata dan hanya sepotong-sepotong diimplementasikan akan memberikan dampak yang kurang baik ketika harus meyakinkan anggota dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, komitmen harus sampai pada tingkat tindakan nyata sehingga orang lain percaya dengan apa yang kita yakini dan kita lakukan.
- 13) Disiplin kerja pimpinan, lemahnya kemampuan dalam memberikan keyakinan bahwa disiplin adalah kesadaran bukan semata-mata karena adanya *reward* atau insentif. Disiplin bukan semata-mata adalah perilaku individual sehingga terlalu berpegang pada keyakinan individual pimpinan tanpa menghiraukan perbedaan orang lain akan memberikan dampak yang buruk dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan dinamis.
- 14) Komitmen pimpinan, komitmen yang muncul hanya *lift service* adalah bentuk desonansi yang negatif di mata anggota, karena akan memunculkan penilaian dan contoh yang kurang baik.

- 15) Nilai personal, nilai personal pimpinan belum sampai kepada nilai pribadi yang bersumber dari nilai-nilai organisasi yang diyakini dan disepakati bersama.
- 16) Nilai personal, ketika nilai personal secara individual semakin tinggi dan bukan bersumber dari nilai-nilai organisasi maka upaya pencapaian tujuan akan semakin rendah. Dan sebaliknya, ketika nilai individual rendah (ego pribadi) melebur menjadi nilai personal yang bersumber dari *school culture values* akan meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi.
- 17) Dalam kerangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi perlu rekonseptualisasi dari seseorang tentang nilai; pemahaman tentang arti nilai dari banyak referensi bagaimana nilai organisasi terbentuk, pemahaman tentang batasan nilai-nilai yang baik dan buruk dalam organisasi, pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai etis diimplementasikan dalam situasi kehidupan organisasi yang sebenarnya, pemahaman tentang bagaimana seharusnya berperilaku dalam organisasi, dan pemahaman tentang menjadi pelaku utama perubahan dalam pengembangan nilai dalam organisasi.
- 18) Disiplin kerja yang paling tinggi adalah *self awareness*, di mana disiplin kerja adalah disiplin diri. Membangun disiplin kerja, efektivitasnya sangat bergantung kepada pembangunan disiplin diri dengan menjadi sebuah kepemilikan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen yang tinggi dari setiap pribadi.
- 19) Titik keyakinan terhadap sesuatu; sudut perilaku, bentuk kontinuitas dan intensitas dari perilaku yang konsiste; sudut spiritualitas, keteguhan akan keyakinan atas sesuatu yang menyebabkan adanya sesuatu dan keberadaannya.
- 20) Kesadaran muncul karena stimulasi tertentu dan melalui proses yang terus menerus dari pengalaman tentang sesuatu yang seharusnya

dilakukan, dan tingkat penerimaan diri terhadap apa yang dilakukan. Untuk sampai pada tingkat kesadaran dalam disiplin dibutuhkan alat dan proses, serta target-target pencapaiannya. Alat untuk penyadaran diri adalah dengan evaluasi diri. Sedangkan untuk prosesnya melalui perenungan yang dilakukan dengan baik, sehingga akan terjadi perubahan untuk perilaku berikutnya. Selanjutnya apa yang ingin dicapai, kebermaknaan akan peran yang sedang dilakukan bagi diri dan orang lain atau hanya sebatas kepuasan dalam mempertahankan eksistensi.

- 21) Organisasi dibangun diantaranya karena adanya interaksi, interaksi antar manusia dan sumber daya lainnya. Inti dari interaksi adalah komunikasi. Oleh karena itu, setinggi apapun tingkat disiplin diri seseorang tanpa keterampilan dan kemampuan mengkomunikasikannya belum dapat menjamin dijadikan referensi untuk dapat membina hubungan yang baik. Tanpa keterampilan dan kemampuan untuk mengkomunikasikannya kepatuhan dan ketaatan tidak akan dapat diukur. Untuk menyeimbangkan antara disiplin dengan kerja, maka perlu diperhatikan fungsi-fungsi dalam pekerjaan dan fungsi-fungsi hubungan personal; keseimbangan antara orientasi pekerjaan dengan kebebasan individu, keseimbangan antara pengorganisasian pekerjaan dengan kepentingan-kepentingan individu dalam kelompok, keseimbangan antara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh individu dengan akses individu itu sendiri.

Atas pemikiran-pemikiran dalam kerangka pengembangan mutu sekolah yang didasarkan kepada pengembangan kepemimpinan berbasis nilai, maka rekomendasi operasionalnya untuk kepala sekolah adalah sebagai berikut: **Pertama**, memperhatikan dan mendengarkan, pencurahan pikiran, perasaan, dan dorongan-dorongan hati melalui

proses identifikasi, melakukan klasifikasi dan lain sebagainya untuk melakukan introspeksi diri. **Kedua**, meneliti dan mempelajari, dasar yang berkembang dalam pembentukan kebutuhan untuk mempelajari simbol-simbol, sinyal-sinyal, penomena-penomena yang muncul dalam interkasinya dengan orang lain dan lingkungannya dalam organisasi. **Ketiga**, merenungkan dan memahami, proses redefinisi melalui konstruksi diri dan strukturisasi pemahaman untuk memupuk, meningkatkan, dan memperdalam keyakinan diri. **Keempat**, Merasakan dan mencoba, melakukan upaya-upaya untuk lebih dekat dan masuk kedalam nilai yang baru. **Kelima**, mengembangkan dan melakukan, proses transformasi keyakinan melalui pengembangan wadah interaksi yaitu raga, sikap, dan perilaku dalam kehidupan.

Pada tatanan implementasinya kelima komponen tersebut dilakukan dalam bentuk.

- a. Meningkatkan pemahaman dan penerimaan terhadap diri, melalui kegiatan pelatihan yang memberikan kemampuan untuk dapat mengenali dan menggali kekuatan dan kelemahan dalam diri.
- b. Mengembangkan kesadaran diri dengan pelatihan yang mengembangkan kemampuan untuk menganalisis kekuatan-kekuatan diri yang seharusnya menjadi modal dalam menjalankan kepemimpinannya berbalik menjadi kelemahan ketika berhadapan dengan anggota.
- c. Meningkatkan cara pandang melalui pelatihan tentang pengkajian budaya organisasi untuk memperoleh kemampuan dalam melihat dan memahami perbedaan-perbedaan peranan yang harus dijalankan dan perbedaan-perbedaan yang melekat pada setiap anggota sekolah.

- d. Melakukan pengembangan atas perbedaan kualitas setiap individu, sebagai upaya untuk meningkatkan standar-standar perilaku dalam organisasi.
- e. Meningkatkan pemahaman dan kemampuan dalam bekerjasama dengan seluruh anggota organisasi, hal ini dimungkinkan untuk melihat sikap dan perilaku setiap individu dan pemahamannya terhadap nilai-nilai organisasi.
- f. Mengembangkan kepemimpinan yang share dan kembangkan budaya nilai yang datang dari bawah, disadari bersama, dan norma melekat pada setiap kegiatan kelompok. Berbagi dan keterbukaan adalah kunci keberhasilan kepemimpinan yang dijalankan, berikan kesempatan kepada anggota sekolah untuk mengembangkan kreativitas dalam pekerjaannya. Pelihara nilai-nilai dalam organisasi untuk menguatkan kelompok, mengakomodasi perbedaan, resiko-resiko yang muncul, inovasi, integritas kelompok, dan pengawasan.
- g. Menetapkan aturan yang memberikan dorongan kepada anggota untuk berkomunikasi secara terbuka tentang perasaan, ketakutan, keinginan, dan kebutuhan-kebutuhannya. Kembangkan saluran-saluran komunikasi yang memungkinkan setiap orang dalam organisasi memperoleh kesempatan untuk mencurahkan perasaan, harapan, keinginan, rasa takut, dan ide-ide yang dimilikinya.
- h. Melalui kepemimpinan sekolah yang dilakukan oleh kepala SMA Muhammadiyah sebagaimana yang telah peneliti jelaskan sebelumnya dengan cara baik, maka diharapkan mutu sekolah akan dapat berkembang dengan baik. Terkait dengan peningkatan mutu sekolah ini, maka kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja gurunya sangat terkait erat, yaitu ketika seorang kepala sekolah mampu memimpin para guru-guru yang ada di sekolah tersebut dengan baik, maka dapat dipastikan bahwa kinerja guru

akan dapat meningkat dengan baik, dan begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, baik atau buruknya kinerja guru sangat dipengaruhi oleh profesionalitas kepemimpinan kepala sekolahnya.

4. Pengawasan dalam Peningkatan Kinerja Guru

Pengawasan sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang. Sehingga dengan demikian eksekusi guru sebagai tenaga profesional di suatu lembaga dapat diperhitungkan keberadaannya dan memiliki nilai lebih dari sekedar tenaga pengajar biasa. Wawancara dengan NP, salah satu guru PNS DPK di SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang yang mengatakan bahwa: "Dalam melaksanakan kerja secara maksimal, selama ini Kepala sepenuhnya memberikan kepercayaan kepada guru. Hal ini menyebabkan pengawasan tidak dilakukan secara ketat."³⁰⁹

Pola kebijakan pengawasan yang demikian menuntut guru agar selalu memperhatikan sikap, tingkah laku, dan perbuatan dirinya di lingkungan sekolah, dan juga di luar sekolah sekalipun. Wawancara dengan YJ, guru yang menyatakan bahwa: "Pelaksanaan pengawasan kerja guru sudah dilakukan oleh Kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Melalui CCTV pelaksanaan pengawasan bisa dilakukan setiap hari baik itu di gedung A maupun di gedung B, untuk memantau proses pembelajaran di dalam kelas. Sebab guru diamanahkan untuk bekerja dengan ikhlas/penuh pengabdian."³¹⁰

Meningkatkan kinerja guru dilakukan di SMA Muhammadiyah 1 Palembang melalui pengelolaan kinerja serta kepemimpinan yang baik, sebab pendelegasian tugas disertai dengan amanah untuk bekerja

³⁰⁹ Wawancara, 31 Mei 2019.

³¹⁰ Wawancara, 31 Mei 2019.

ikhlas. Guru diminta pihak manajemen menerapkan kemampuannya agar lebih profesional, menekuni kewajibannya dengan penuh loyal dan konsisten. Mereka tidak menganggap pekerjaan guru sebagai sambilan atau sementara, apabila ada pekerjaan yang lebih tinggi gajinya, maka statusnya sebagai guru akan ditinggalkan, sedangkan anak didiknya dibiarkan terlantar. Guru memahami dengan baik bidang keguruan yang ditekuninya.

Guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang merupakan unsur terlaksananya proses pendidikan dan pengajaran dalam suatu lembaga pendidikan. Peran guru di SMA Muhammadiyah Palembang sebagai tenaga pengajar atau pendidik sangatlah penting di dalam memupuk minat dan menumbuhkan semangat siswa dalam memberikan bekal ilmu pengetahuan melalui program pembelajaran. Wawancara dengan MH, mengatakan bahwa: "Kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang menjalin komunikasi intensif dengan Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) untuk mengadakan evaluasi kepada guru yang tidak sesuai dengan visi perserikatan, maka tidak diperdayakan."³¹¹

Peran Kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang dalam meningkatkan kinerja, sebagai manajer juga mempunyai tugas struktural memberikan tanggung jawab kepada para guru dalam mengembangkan pendidikan, akan tetapi secara fungsional dia juga berpartisipasi dalam pengawasan kerja guru. Pengawasan merupakan tindak lanjut dari kegiatan penggerakan. Pengawasan dilakukan agar perencanaan yang telah disusun bisa dilaksanakan guru dengan baik. Pengawasan dilaksanakan sejak perencanaan direalisasikan hingga selesai dilaksanakan. Kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang dalam tahap pengawasan untuk kompetensi guru bertitik tolak pada topuksi guru itu. Diawali dengan pengawasan perangkat pembelajaran guru, loyalitas/

³¹¹ Wawancara, 24 Juni 2019.

disiplin mengajar dan usaha-usaha guru dalam mengembangkan diri agar lebih berkompeten.³¹²

Wawancara dengan GF, mengatakan bahwa kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang menginformasikan kepada guru untuk membuat perangkat pembelajaran, mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi, setelah itu kepala sekolah memanggil sejauh mana guru melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut, apakah sesuai dengan apa yang sudah diinformasikan sebelumnya.³¹³

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama-sama dengan wakil kepala sekolah merupakan suatu bentuk tanggung jawab dan menjalankan fungsi atasan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dalam rangka pengelolaan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang. Perangkat yang dinilai dari guru:

- a) Kalender Pendidikan
- b) Rincian minggu efektif dan jumlah jam efektif
- c) Program Tahunan
- d) Program Semester
- e) Penentuan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)
- f) Pemetaan Kompetensi dan Teknik Penilaian
- g) Perangkat Pembelajaran
- h) Format Penilaian Observasi
- i) Rubrik Penskoran.³¹⁴

Kepala sekolah mempunyai tugas membantu para guru dalam meningkatkan kinerjanya yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas sehari-hari sesuai dengan harapan. Tugas guru akan berhasil akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami tugas dan tanggung jawab guru dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu tugas

³¹² Observasi, 24 Juni 2019.

³¹³ Wawancara, 24 Juni 2019.

³¹⁴ Dokumentasi SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang.

guru akan tampak di mana seseorang akan mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku guru agar mengedepankan nilai-nilai profesionalitasnya. Untuk keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang berkompeten, di mana ia memiliki kompetensi dalam bidang pengawasan terhadap kinerja guru.

5. Model pengelolaan kinerja guru yang dapat diangkat dan dikomunikasikan sebagai studi inovasi manajemen di SMA Muhammadiyah 1 Palembang.

Berdasarkan data observasi, dan wawancara peneliti menemukan bahwa model kinerja guru yang dapat diangkat dan dikomunikasikan adalah supervisi kepala dan supervisi pendidikan. Model kinerja guru melalui supervisi pendidikan. Model kinerja guru melalui pemberdayaan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) sudah menjadi program sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kurikulum yang berinisial FT, bahwa untuk layanan supervisi khususnya dari Dinas pendidikan dilaksanakan oleh pengawas pembina dan pengawas dari majelis pendidikan dasar dan menengah (DIKDASMEN). Berkenaan dengan waktu supervisi yang dilakukan dari pengawas pembina sudah terjadwal, dapat dilaksanakan pada awal semester ganjil atau diakhir semester ganjil, setiap guru menyiapkan perangkat pembelajaran, hasil dari penilaian tersebut ditindaklanjuti oleh sekolah, kalau guru dinyatakan kurang dalam penyampaian pada pembelajaran, maka di ikutkan dalam kegiatan MGMP, atau sebaliknya untuk menambah pengetahuan dan wawasan guru di ikutkan juga pelatihan-pelatihan, dan kegiatan tersebut disesuaikan dengan kebutuhan guru tersebut.³¹⁵

³¹⁵ Wawancara, 20 Maret 2019

Mengenai kinerja guru Kepala sekolah selalu agar guru lebih profesional. Supervisi Kepala sekolah kami sangat bagus, guru-guru juga sangat termotivasi dalam mengajar di kelas, hanya saja memang masih ada kendala yang di hadapi, yaitu masalah guru yang rumahnya jauh, perjalanan menuju sekolah terlalu padat, menyebabkan kemacetan karena letak sekolah dalam satu komplek dengan sekolah TK, SD, SMP, SMK, dan MA Aisyiah. Masalah profesionalisme guru sudah tidak diragukan lagi.³¹⁶

Berkenaan dengan supervisi yang dilakukan oleh Kepala sekolah hal-hal yang dipersiapkan adalah: karena Kepala sekolah merupakan edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (EMASLIM). Salah satu kompetensi Kepala sekolah adalah supervisi kepada pekerjaan guru dan karyawan, sebelum melakukan supervisi langkah yang dilakukan adalah mempersiapkan hal-hal yang berkenaan dengan pembelajaran bagi guru, dan ini merupakan supervisi yang secara tidak langsung yang diberitahukan kepada guru, contoh mempersiapkan rencana pembelajaran, perangkat pembelajaran, strategi penilaian. Dan untuk tenaga kependidikan memfasilitasi supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Proses pelaksanaan supervisi pembelajaran oleh kepala madrasah dimulai dari kegiatan pra observasi yaitu kegiatan yang dilakukan supervisor dalam hal ini kepala sekolah sebelum melakukan observasi secara langsung dalam proses pengajaran yang dilakukan oleh guru dan siswa di kelas. Dalam tahap ini Kepala sekolah telah melakukan perencanaan yang berkaitan dengan waktu pelaksanaan observasi, sasaran observasi serta menyiapkan instrumen dan teknik pelaksanaan observasi pembelajaran. Pada tahap ini juga hampir tidak ada kendala-kendala yang terjadi sehingga semua kegiatan pra observasi berjalan dengan baik.

³¹⁶ Observasi, 20 Maret 2019.

Wawancara tersebut menjelaskan bahwa supervisi Kepala sekolah sudah bagus dan kesejahteraan guru sudah memadai. Kompetensi dan motivasi guru sudah baik di sekolah ini, dan didukung oleh pembiayaan yang baik. Dalam hal ini menunjukkan bahwa indikator kinerja guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang sudah baik.

C. Analisis Hasil Penelitian

Model Pengelolaan kinerja guru di SMA Muhammadiyah Kota Palembang

Kepala sekolah SMA Muhammadiyah 1 Palembang sudah membuat rencana kerja yang matang dalam meningkatkan kinerja guru. Dari 93 orang guru yang ada didorong untuk menekuni kewajibannya dengan penuh loyalitas dan konsisten mendidik dan mengajar serta mengabdikan penuh keikhlasan sesuai dengan visi sekolah, Terwujudnya kecerdasan spiritual, intelektual, emosional, dengan landasan nilai-nilai al-Qur'an dan Sunnah serta menjadi sekolah berprestasi Islami dan berkarakter serta berwawasan lingkungan" dengan mengemban melaksanakan program pembelajaran yang tertuang dalam misi: (1) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan warga sekolah kepada Allah SWT, (2) Melaksanakan proses bimbingan belajar yang intensif untuk meningkatkan nilai UNBK dan UAS, (3) Melaksanakan program pembelajaran yang mampu menghasilkan lulusan berkualitas dan mampu bersaing di PTN dan PTS favorit, mengaktualisasi jati diri siswa yang unggul dalam bidang akademik, (4) Melaksanakan program pembelajaran yang mampu mengaktualisasi jati diri siswa yang unggul dalam bidang non akademik, (5) Melaksanakan pembelajaran berbasis TIK/ICL, (6) Melaksanakan pembelajaran berbasis lingkungan.

Dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuannya SMA Muhammadiyah 1 Palembang telah mengupayakan pembenahan dalam

bentuk serangkaian kebijakan yang pada dasarnya adalah upaya konkrit untuk menuju pengelolaan SMA Muhammadiyah 1 Palembang yang lebih mandiri, transparan, akuntabel, responsibel dapat dipertanggung jawabkan, wajar dan taat terhadap ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sehingga kinerja guru dapat terlaksana dengan baik, guru sudah memahami dengan baik bidang keguruan yang ditekuninya dan kualifikasi pendidikan pendidikan, dari 93 orang berkualifikasi S1 dan 22 orang sudah berkualifikasi S2, ini berarti motivasi guru untuk meningkatkan kompetensinya semakin baik.

SMA Muhammadiyah 1 Palembang memandang kinerja guru sudah baik di lihat dari loyalitas dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas baik itu sebelum proses pembelajaran maupun pada waktu pelaksanaan pembelajaran. Dalam proses pembelajaran dilihat dari kesiapan perangkat pembelajaran seperti: silabus, Kalender Pendidikan, Program Tahunan (Prota), Program Semester (Promes), Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), Rencana Program Pembelajaran (RPP), dan Evaluasi.

Proses belajar mengajar memang perlu direncanakan agar dalam pelaksanaan pembelajaran ber lansung dengan baik dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Untuk dapat membuat perencanaan pembelajaran yang baik dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang ideal, setiap guru harus mengetahui unsur-unsur pembelajaran tersebut dalam mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh siswa, bagaimana keadaan lingkungan dari siswa, keadaan sosio-kultural yang melingkupi siswa, keadaan lingkungan sekolah beserta dengan sarana dan prasarana yang ada, tujuan dari visi, misi sekolah, kriteria pembelajaran yang akan dilakukan serta evaluasi.

Mulyasa mengemukakan dalam membuat perencanaan pembelajaran harus memperhatikan minat dan bakat siswa serta tujuan

yang ingin dicapai oleh sekolah dan masyarakat dimana pembelajaran tersebut dilakukan. Dalam kaitannya dengan ini guru hendaknya mampu membuat perencanaan yang baik, yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, baik siswa, sekolah maupun lingkungan. Selain itu juga harus menjadi seorang motivator bagi anak didiknya, agar para peserta didik dapat lebih semangat dalam mengikuti pembelajaran serta menunjang pembentukan kompetensi.³¹⁷

Berkenaan dengan hal tersebut, beberapa unsur dalam yang harus dipenuhi dalam mengembangkan persiapan mengajar, yaitu: Rumusan kompetensinya jelas. Semakin konkret kompetensi, semakin mudah diamati dan semakin cepat dalam membentuk kompetensi yang diinginkan. Persiapan yang dilakukan dalam proses pembelajaran harus bersifat fleksibel, sederhana dan mudah untuk dilaksanakan oleh guru dan siswa. Rencana yang telah dibuat harus mampu menghantarkan pada pencapaian kompetensi yang diharapkan, serta bersifat menyeluruh dan jelas pencapaiannya. Harus dilakukan koordinasi yang baik dalam satu tim pembelajaran, apabila pembelajaran yang dilakukan dengan cara pengajaran satu tim.³¹⁸

Supaya seorang guru dapat membuat perencanaan pembelajaran yang baik, maka seorang guru hendaknya memahami berbagai macam unsur yang harus dipenuhi dalam sebuah pembelajaran, mulai dari teknik dan prosedur pembuatan rencana pembelajaran, media yang akan digunakan, teknik yang akan diterapkan dalam proses pembelajarannya nanti. Hal-hal tersebut perlu dipahami dengan baik oleh seorang guru, sebelum dia membuat perencanaan pembelajaran.

Guru memiliki tugas untuk membimbing dan mengantarkan peserta didik untuk meningkatkan kompetensinya, sehingga anak didik akan

³¹⁷E. Mulyasa, *Mejdadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: Remaja Rosdakarya), hlm. 35.

³¹⁸*Ibid*, hlm. 80.

dapat berkembang sesuai dengan minat dan bakatnya serta menjadi manusia yang seutuhnya yang sesuai dengan tujuan nasional pendidikan. Dasar ini memiliki pengertian bahwa seorang guru dalam tugas mengajarnya setiap hari harus mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang kondusif, sehingga akan dapat menghasilkan peserta didik sesuai dengan yang menjadi tujuan pendidikan nasional. Tujuan dari pendidikan nasional adalah mencetak manusia Indonesia seutuhnya yang memiliki keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta selalu berpedoman pada dasar-dasar Negara Indonesia sebagai mana yang tertuang dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia.³¹⁹

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala SMA Muhammadiyah 1 Palembang sudah didukung oleh kemampuan manajerial sekolah, dan berkembang dari tahun ketahun. Pendidikan Muhammadiyah mempunyai ciri khas tersendiri, dengan disiplin kerja, beriman, berakhlak, berilmu dan beramal, dan motivasi kerja.³²⁰ Hasil eksplorasi peneliti maka menemukan bahwa guru-guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang mendapatkan gaji kemampuan perserikatan, meskipun belum sesuai dengan Upah Minimum Provinsi (UMP) Sumatera Selatan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Nomor 640 tahun 2018 dengan nilai Rp. 2.805.751 untuk Tahun 2019. Masih banyak guru yang digaji di bawah angka ini.

Mengacu pada teori dan peraturan tentang guru, maka melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 14 dikatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesional, guru berhak:

³¹⁹ Undang-Undang No. 2/1989.

³²⁰ Ahmad Dahlan Rais, Pidato Ilmiah Pelantikan Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang, 9 Oktober 2019.

- a. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.³²¹
- b. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.³²¹
- c. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual
- d. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi
- e. Memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalan
- f. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan.
- g. Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas.
- h. Memiliki kebebasan untuk berserikat organisasi profesi.
- i. Memiliki kesempatan untuk berperan dalam menentukan kebijakan pendidikan.
- j. Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi
- k. Memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.³²¹

Pasal 15 ayat (1) dikatakan penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan maslahat tambahan terkait dengan tugas sebagai guru yang ditetapkan sebagai prinsip penghargaan atas dasar prestasi. Sementara itu Pasal 16 ayat (1) pemerintah memberikan tunjangan profesi kepada guru yang telah memiliki sertifikat pendidikan. Ayat (2) dikatakan tunjangan profesi diberikan setara dengan 1 (satu) kali gaji pokok. Pasal 19 ayat (1) maslahat tambahan merupakan tambahan kesejahteraan yang diperoleh untuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa dan penghargaan bagi guru, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri guru, pelayan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan

³²¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (Jakarta: Asa Mandiri, Cet 1, 2018), hlm. 8-9.

lainnya.³²² Sejalan dengan hak guru tersebut Glenn Langford mengatakan juga guru dapat bekerja secara profesional harus memenuhi kriteria pertama: (1) Pembayaran/gaji (*Payment*), (2) Pengetahuan dan Keterampilan (*Knowledge and Skill*), (3) Tanggung jawab dan Tujuan (*Responsibility and purpose*), (4) Pelayanan profesional (*The professional ideal of service*), (5) Kesatuan dan (*Unity and*), (6) Pengakuan (*Recognition*).³²³

Para guru tetap yayasan di SMA Muhammadiyah 1 Palembang mendapatkan gaji pokok dan transport, tunjangan wali kelas, tunjangan piket, tunjangan pembina, tunjangan mengajar KBM Plus dan tunjangan profesi bagi yang sudah sertifikasi. Dan guru tetap yayasan juga mendapatkan jaminan kesejateraan sosial dalam bentuk perlindungan kesehatan jiwa selama bekerja di SMA Muhammadiyah 1 Palembang. Perbedaannya dengan guru tidak tetap yayasan mereka tidak mendapatkan gaji pokok dan tunjangan kesehatan.

Kinerja guru di SMA Muhammadiyah 1 Palembang secara bertahap sudah ditingkatkan, upaya-upaya untuk meningkatkan dilakukan dan diawali dengan usaha kepala sekolah dan wakilnya sebagai manajer para guru dari mulai rekrutmen, penampilan kerja dan penilaian kerja. Dan usaha kepala sekolah dalam mengelola kinerja guru dimasukan nilai-nilai keagamaan yang dapat menjadikan guru lebih profesional baik bidang keagamaan dan sesuai dengan tujuan pendidikan Muhammadiyah.

Dalam perserikatan Muhammadiyah ⁸³ mengingatkan ajaran utama KH. Ahmad Dahlan yaitu: Prinsip hidup-hidupilah Muhammadiyah dan jangan mencari hidup di Muhammadiyah, hal ini mengingatkan kepada pemimpin dan seluruh warga perserikatan Muhammadiyah untuk

³²² *Ibid*, hlm. 9-11.

³²³ Glenn Langford, *Teaching As a Profession An Essay In The Philosophy Of Education* (Manchester University Press, 1978), hlm. 5.

memelihara dan meneguhkan niat ikhlas dan mencari redho Allah dalam ber-Muhammadiyah dan juga mengingatkan tentang watak dasar Muhammadiyah diantaranya adalah bahwa Muhammadiyah adalah Organisasi atau perserikatan yang merupakan suatu gerakan Islam, Dakwah Amar Makruf Nahi Munkar dan Tajdid.³²⁴ Allah berfirman:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
 وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: " dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar merekalah orang-orang yang beruntung.³²⁵

Kinerja profesional guru juga bisa dilihat dari beberapa aspek, yaitu (1) peningkatan kualitas pembelajaran dengan memberdayakan berbagai aspek sehingga guru meningkat kreativitas dan produktivitasnya. Kreativitas dan produktivitas menjangkau berbagai aspek pendukung pembelajaran dari persiapan, pelaksanaan pembelajaran, metode, media, evaluasi, dan tindak lanjut; (2) kemampuan guru dalam menguasai berbagai media, ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga akan dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan proses pembelajaran, seperti kemampuan guru dalam menguasai internet, kemampuan guru dalam menguasai media masa, jurnal, penulisan buku dan lain sebagainya; (3) kontribusi guru dalam karya yang dapat dimanfaatkan orang lain.; (4) penerapan strategi atau berbagai macam teknologi yang terbaru yang dapat mendukung pembelajaran; (5) mampu menggunakan teknologi informasi dengan baik dalam pembelajaran seperti internet; dan (6) motivasi terus berkembang untuk maju dan

³²⁴Rosyad Sholeh, *Manajemen Dakwah Muhammadiyah* (Yogyakarta, Suara Muhammadiyah, 2010), hlm.42.

³²⁵Anonim, *Al-Qur'an... Op. Cit.* hlm. 63.

berkualitas dalam pembelajaran, administrasi, pengembangan diri, yang mengarah pada perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran.

Melalui peningkatan pengetahuan tersebut, maka seorang guru akan dapat mengikuti perkembangan zaman. Guru yang selalu menambah pengetahuannya serta mampu mengikuti perkembangan zaman, merupakan salah satu indikator guru yang memiliki kinerja yang baik. Melalui kinerja guru yang baik seperti itu akan dapat menghantarkan anak didiknya mencapai prestasi yang tinggi. Oleh karena itu, semua pihak baik pemerintah dan sekolah hendaknya terus melakukan peningkatan kinerja guru melalui peningkatan pengetahuan guru tersebut. Secara lebih khusus, terkait dengan kinerja mengajar seorang guru, tidak bisa dipisahkan dari faktor pendorong dari keberhasilan kinerja guru tersebut. Adapun secara lebih khusus faktor yang dapat mendukung kinerja seorang guru dapat meningkat lebih baik yaitu:

1) Faktor yang berasal dari dalam dirinya (internal)

Di antara faktor dari dalam diri (internal) adalah: **Pertama**, kecerdasan. Kecerdasan adalah faktor yang sangat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas. Semakin rumit tugas-tugas yang diemban maka semakin tinggi pula kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang memiliki kecerdasan yang tinggi, apabila diberikan tugas yang monoton atau pekerjaan yang tingkat kesulitannya dan tantangannya rendah, maka kinerjanya malah akan semakin menurun. Karena itu seorang yang memiliki kecerdasan hendaknya diberikan kemandirian untuk melakukan kreativitas dan pengembangan diri. Seorang guru yang memiliki kecerdasan hendaknya diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensinya, melalui kesempatan untuk berkarya atau mengikuti kompetisi guru berprestasi. Kecerdasan seorang guru juga dapat ditingkatkan dengan pendidikan dan pelatihan,

oleh karena itu hendaknya seorang guru terus meningkatkan kecerdasan dan keilmuannya melalui peningkatan pendidikan dan pelatihan.

Kedua, keterampilan dan kecakapan. Terkait **hal ini**, sesungguhnya **setiap orang memiliki keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda**. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan termasuk potensi yang melekat pada dirinya yang berhasil diwujudkan dalam bentuk realitas. Sesuai dengan bakat dengan pekerjaan yang dijalani seseorang maka seseorang tersebut akan dapat bekerja secara optimal. Keterampilan dan kecakapan guru akan mudah ditingkatkan apabila profesi guru tersebut merupakan minat yang muncul dari hati nurani. **Ketiga**, adanya minat agar kerja yang dilakukan lebih semangat. Tugas yang sesuai dengan kemampuannya kemudian disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang tercapainya kinerja yang baik. Selain itu, motif yang dimiliki juga dapat memberikan dorongan yang besar terhadap peningkatan kinerja seseorang. Adanya motif akan mengarahkan, membuatnya bertahan serta mampu membuatnya tetap semangat dalam menghasilkan kinerja sesuai dengan standar kerja atau peraturan dan norma pada proses yang dilaksanakan.

Keempat, faktor kepribadian juga mempengaruhi bagaimana seorang bersikap terhadap pekerjaannya maupun keterbukaannya terhadap pengalaman-pengalaman baru yang terbaik dalam bekerja. Seseorang memiliki kepribadian yang kuat dan integritas **yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan akan mampu melakukan interaksi dengan rekan kerja dengan baik**. **Kelima**, faktor fisik akan mempengaruhi pencapaian kerja seseorang. Kesehatan seseorang merupakan sebuah faktor yang sangat menentukan kesuksesan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Apabila seseorang kesehatannya terganggu, maka dipastikan pekerjaannya juga akan terbengkalai. Seorang dengan kondisi lebih sehat mampu lebih fokus dan bekerja

dengan daya tahan tubuh yang baik pada beragam kondisi dan tantangan pekerjaan.

2) Faktor dari luar diri sendiri (eksternal)

Faktor yang termasuk dari luar diri sendiri (eksternal) diantaranya adalah **Pertama**, lingkungan keluarga. Keadaan keluarga dapat **memberikan pengaruh yang besar** terhadap **kinerja seseorang**. Oleh **karena** itu, ketika **memiliki** sebuah keluarga **yang** harmonis dan sejahtera, hal tersebut merupakan sebuah motivasi tersendiri yang dapat meningkatkan semangat kerja seseorang, dan pada akhirnya kualitas kinerja seseorang akan dapat meningkat dengan baik. Begitu juga dengan guru yang punya keluarga yang harmonis dan sejahtera, maka kinerjanya akan meningkat lebih baik dari pada yang memiliki permasalahan hidup dalam keluarganya. Karena keluarga memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja seorang guru di tempat kerjanya.

Kedua, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh besar terhadap kinerja. Situasi tempat kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang orang kecewa dengan lingkungan kerjanya. Kekecewaan tersebut antara lain karena tidak adanya gaji yang memadai, tidak adanya kesempatan untuk mengembangkan karir, dan tidak adanya rekan kerja yang kolejal. Dari sini, maka seorang pemimpin juga memiliki peranan dalam menciptakan lingkungan kerja bagi para bawahannya menjadi menyenangkan. Melalui lingkungan dan tempat kerja yang baik serta menyenangkan, maka kinerja setiap orang yang ada di dalamnya juga akan dapat mengalami perkembangan dengan baik. Dalam hal ini seorang kepala madrasah juga memiliki peran besar untuk mengelola madrasah menjadi sebuah tempat yang menyenangkan, menjamin rasa aman dan nyaman

seluruh guru dan muridnya, sarana dan prasarana yang lengkap, serta hubungan antar personal di dalamnya yang terjalin dengan baik.

Ketiga, komunikasi dengan rekan sejawat yang baik. Pelaksanaan pekerjaan memerlukan interaksi dan proses komunikasi karena pada dasarnya tindakan atau kinerja terkait dengan proses komunikasi baik dengan rekan sejawat maupun kepala sekolah sebagai pimpinan. Komunikasi mempengaruhi bagaimana proses kerja maupun ketersediaan input dalam mewujudkan kinerja. Adanya sarana prasarana yang lengkap akan dapat memberikan kemudahan bagi seorang guru untuk melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik.

Terkait dengan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja guru ini, seorang guru madrasah tsanawiyah menjelaskan sebagai berikut:

Di sekolah ini lingkungannya sangat nyaman. Dari mulai sarana dan prasarana yang sudah terbilang cukup lengkap, maupun persaudaraan diantara para guru yang terjalin sangat baik. Di sini gurunya sangat kompak, bahkan seakan-akan diantara mereka adalah saudara yang sangat dekat. Jika ada yang sakit atau terkena suatu musibah, maka seakan-akan guru-guru yang lain juga ikut merasakannya. Hal inilah yang membuat guru disini merasa nyaman dan krasan. Bahkan guru-guru yang PNS walaupun ada yang rumahnya jauh dari sekolah, mereka enggan untuk mutasi di tempat lain, karena mereka sudah merasa nyaman di sekolah ini. Kekompakan dan kekeluargaan seluruh guru semacam ini yang juga menjadikan sebab sekolah ini semakin maju dan berkembang dengan baik. Karena itu, lingkungan sekolah yang seperti ini yang harus selalu kita jaga.³²⁶

Penjelasan guru tersebut memberikan pengertian bahwa faktor eksternal sangat mempengaruhi kinerja seorang guru, sehingga menjadikan sekolahnya dapat semakin maju dan berkembang. Memang peningkatan dan perbaikan pendidikan harus terus dilakukan secara

³²⁶ Hasil wawancara dengan guru SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang, 17 Mei 2019.

bertahap. Mulai dari pengadaan sarana dan prasarana yang lengkap, peningkatan kompetensi para gurunya, sampai pada pembentukan lingkungan madrasah yang aman dan nyaman untuk proses belajar dan mengajar. Peningkatan kompetensi guru perlu terus ditingkatkan. Sedangkan apabila guru tidak diberikan kesempatan oleh sekolah untuk melakukan pengembangan potensinya secara maksimal, maka guru juga tidak akan dapat berkembang dengan baik. Karena itu, guna untuk meningkatkan profesionalitas dan kinerja guru, maka seorang guru perlu diberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan kreativitasnya. Sedangkan sebuah kreativitas yang tinggi tidak akan muncul kecuali dengan adanya kompetensi yang dimiliki oleh guru tersebut serta dorongan dan motivasi yang tinggi yang muncul baik dari dalam dirinya sendiri maupun dari luar dirinya.

Dari penjelasan tersebut dapat ditarik benang merah bahwa peningkatan kinerja guru dapat muncul disebabkan oleh adanya faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain, adanya kecerdasan, keterampilan yang dimiliki, minat yang tinggi dalam profesinya menjadi seorang guru. Sedangkan faktor eksternal antara lain, adanya pengaruh keluarga, masyarakat, lingkungan kerja, maupun berbagai situasi yang mempengaruhi seorang guru tersebut.

Sedangkan faktor internal dan eksternal tersebut sebenarnya dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi. Terkait dengan kompetensi dan motivasi yang mempengaruhi kinerja guru tersebut, maka akan peneliti jelaskan dalam penjelasan berikut ini:

1) Kompetensi Guru

Sebelum menjelaskan konsep kompetensi guru, peneliti akan menguraikan konsep kompetensi terlebih dahulu. Dalam Kamus Besar

Bahasa Indonesia, kompetensi diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan untuk menentukan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.³²⁷ Sedangkan Murgiyono berpendapat bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk membina diri dan orang lain menjadi lebih profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil.³²⁸ Menurut Sinnott kompetensi adalah suatu alat untuk mengembangkan kemampuan karyawan atau bawahan agar memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan. Kemampuan tersebut adalah suatu keahlian yang dibutuhkan baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang.³²⁹ Dari pengertian yang telah dijelaskan sebelumnya tersebut, peneliti dapat memberikan penjelasan kembali bahwa kompetensi adalah karakteristik yang dibutuhkan oleh seseorang dimasa sekarang dan masa yang akan datang sebagai sebuah prioritas untuk pengembangan diri secara lebih baik.

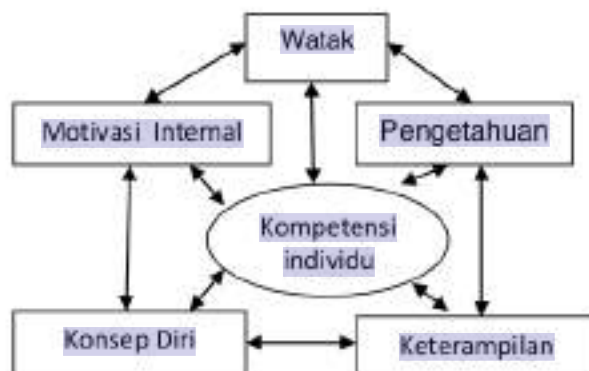
Terkait dengan kompetensi, menurut Spencer dalam Hamzah B. Uno ada lima karakteristik kompetensi yaitu: *Motives*, adalah sesuatu yang dilakukan oleh seseorang yang menyebabkan dirinya terdorong untuk melakukan sesuatu. *Traits*, merujuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik (*physical characteristics*) dan tanggapan yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi. *Self concept*, yakni sikap, nilai atau image yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri. *Self concept* ini akan memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya. Apakah ia

³²⁷ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 15.

³²⁸ Murgiyono, "Paradigma Manajemen Pegawai Negeri Sipil", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Nomor 4, Volume. 1, Juni 2010, 25.

³²⁹ Cut Zurnali, *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan* (Unpad Press: Bandung, 2010), hlm. 62.

²⁸ seorang pemarah ataukah orang yang sabar dan mampu mengendalikan diri. Demikian pula, apakah ia seorang yang cerdas ataukah ia selalu mengalami kesulitan dalam memahami sesuatu. *Knowledge*, adalah informasi yang diketahui oleh seseorang dalam suatu bidang tertentu. *Skill*, adalah sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang baik mental maupun fisik. ²⁹ Berbeda dengan keempat karakteristik kompetensi lainnya yang bersifat *inten* dalam diri individu, *skill* merupakan karakteristik kompetensi yang berupa *action*. *Skill* mewujudkan sebagai perilaku yang di dalamnya terdapat *motives, traits, self concept* dan *knowledge*.³⁰ Konsep kompetensi seperti diuraikan diatas menurut Spencer & Spencer dapat digambarkan sebagai ³¹ berikut:



³¹ **Gambar. 3.1.**
 Konsep kompetensi individu

Karakteristik *Skill* (keterampilan) dan *Knowledge* (pengetahuan) cenderung dapat dilihat, karena berada di permukaan, kedua karakteristik ini relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya melalui pengalaman atau pelatihan. Sedangkan karakteristik *Self concept*

³⁰ Hamzah B.Uno, Nina Lamatenggo, *Tugas Guru Dalam Pembelajaran*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 3.

³⁰ (konsep diri), *Traits* (watak) dan *Motives* (motif) bersifat tersembunyi, lebih dalam dan berperan sebagai sumber dari kepribadian, lebih sulit untuk dikembangkan.

Sementara berkaitan dengan keefektifan atau prestasi seseorang Stephen R. Covey mengemukakan bahwa situasi yang ideal dalam berorganisasi dan bermasyarakat agar terjelma suatu jaringan manusia yang saling membantu dan meningkatkan sinergi sebuah organisasi dengan adanya *interdependence*, yaitu ketergantungan bersama setelah sebelumnya ada *independence* (kemerdekaan) dan sebelumnya lagi ada *dependence* (ketergantungan pada seseorang).

Menurut Stephen Covey ada tujuh kebiasaan orang yang efektif terkait dengan kompetensi sebagai berikut : 1) Proaktif, 2) Memulai dari gagasan akhir dalam pikiran, 3) Mengutamakan hal yang harus diutamakan, 4) Berpikir menang-menang, 5) Memahami dahulu orang lain baru minta dipahami, 6) Membangun kebersamaan sinergi, 7) Selalu memperbaharui kehidupan.³³¹ Melatih kebiasaan kognitif umumnya lebih mudah dibandingkan melatih kecerdasan emosi seperti membuat orang agar konsisten, ³⁸ memiliki kepercayaan diri kreatif dan sebagainya.

Disamping pembagian kompetensi diatas, lebih lanjut Spencer & Spencer membagi kompetensi individu secara lebih terperinci menjadi enam kelompok, di mana masing-masing kelompok tersebut terdiri dari lima sampai enam kompetensi, kelompok kompetensi ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Semangat untuk berprestasi dan bertindak (*Achievement and Action*) yang mencakup kompetensi: (a) Orientasi prestasi (*Achievement orientation*); (b) Penilaian terhadap kerapian, mutu dan ketelitian (*Concern for Order*); (c) Inisiatif (*Initiative*) yaitu bertindak melebihi yang dibutuhkan atau diharapkan.

³³¹ ¹⁰¹ Stephen R, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Terj. Budijanto (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), hlm. 85.

- 2) Kemampuan pelayanan (*Helving and Human Services*) yang mencakup kompetensi: (a) Empati (*Interpersonal Understanding*); (b) Orientasi pelayanan dan kepuasan pelayanan atau kepuasan pelanggan (*Customer Services Orientation*).
- 3) Kemampuan mempengaruhi orang lain (*The Impact an Influence*) yang mencakup kompetensi: (a) pengaruh strategis mendukung dan mempengaruhi (*impact an influence*); (b) Kesadaran berorganisasi (*organization awarenes*); (c) Membangun hubungan kerja (*relation building*).
- 4) Kemampuan Manajerial (*mangerial*) yang mencakup kompetensi: (a) Kemampuan memberi dukungan (*develoving others*); (b) Keberanian memberi perintah dan memanfaatkan kekuasaan jabatan (*directiveness assertivenes an news of positional power*); (c) Kerja kelompok dan kerja sama (*teamwork and cooperation*); (d) Kepemimpinan kelompok (*team leadership*).
- 5) Daya pikir atau kemampuan keahlian (*cognitif*) yang mencakup kompetensi: (a) Berpikir analistis (*analitical thinking*); (b) Berpikir konseptual (*conceptual thinking*); (c) Keahlian teknis (*expertise*).
- 6) Efektivitas individu (*personal effectiveness*) yang mencakup kompetensi: (a) Pengendalian diri (*self control*); (b) Kepercayaan diri (*self confidence*); (c) Fleksibilitas (*flexsibility*); (d) Komitmen pada organisasi.
- 7) Peninjauan kompetensi berkembang seiring dengan berkembangnya tuntutan organisasi serta kedudukannya dalam struktur organisasi. Dalam organisasi ada tiga tingkatan manajemen di mana pada posisi yang paling atas biasa disebut eksekutif kemudian manajer selanjutnya adalah karyawan tentunya kompetensi yang dibutuhkan berbeda satu dengan yang lainnya.

Pada tingkatan yang tinggi diperlukan strategi dan manajemen tingkat tinggi juga. Strategic thingking merupakan sebuah kemampuan untuk melakukan pengaturan terhadap perubahan lingkungan yang begitu cepat, agar dapat terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan dan agr dapat mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan. Sedang change leadership merupakan sebuah strategi untuk mengatur organisasi agar mampu mencapai visi dan misi sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya. Ini semua adalah sebuah kompetensi yang harus ada pada diri seseorang dalam sebuah organisasi. Jika organisasi

tersebut adalah sekolah, maka kompetensi tersebut juga harus dimiliki oleh guru maupun kepala sekolah.

Dari beberapa pendapat para pakar diatas kalau kita telaah, terdapat suatu kesamaan pendapat bahwa dalam pengertian kompetensi terdapat unsur: 1) karakteristik, perilaku, sikap, kemampuan, kapasitas, aspek pribadi seseorang, pegawai atau individu; dan 2) pekerjaan atau kinerja yang efektif. Penjelasan seperti ini jika ditarik ke arah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, maka seorang guru yang memiliki kompetensi yang baik harus memiliki beberapa unsur sebagaimana yang telah peneliti sebutkan tersebut. Terkait dengan kompetensi guru ini, kepala madrasah tsanawiyah memberikan penjelasan sebagai berikut:

a) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi Pedagogik adalah kompetensi mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar. Dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 terkait Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi kemampuan dalam membuat rencana pembelajaran, kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran dan kemampuan dalam mengevaluasi pembelajaran yang telah dilaksanakan. Kompetensi paedagogik terkait dengan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas.

Mulai dari menyiapkan perangkat pembelajaran, membuat scenario pembelajaran, menyiapkan alat dan media pembelajaran dan mengatur kelas agar efektif kegiatan pembelajaran yang dilakukan. Karena bagaimanapun juga keberhasilan dan kesuksesan peserta didik ditentukan oleh peranan guru. Guru yang kreatif akan dapat menjadikan pembelajaran lebih bervariasi sehingga akan dapat mendukung tercapainya tujuan pembelajaran yang diinginkan.

Suryo Subroto menjelaskan bahwa kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran harus dimulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai tahap evaluasi. Dalam pelaksanaan seorang guru harus memiliki ³³²berbagai metode pembelajaran yang menarik, agar siswa tertarik untuk dapat mengikuti pembelajaran dengan baik, sehingga pengajaran yang dilakukan akan dapat berhasil.³³²

b) Kompetensi Kepribadian

Seorang guru harus punya kepribadian yang baik. Kepribadian guru ini meliputi kemampuan yang mandiri, tangkas, terampil, berwibawa, mampu menjadi suri tauladan bagi anak didik, dan berakhlak mulia. Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan ³³³sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Suatu saat guru harus bersikap keras dan disaat yang lain guru juga harus mampu bersifat lembut. Guru juga harus memiliki empati kepada murid-muridnya, maksudnya guru harus mengerti keinginan murid-muridnya, mengerti akan kebutuhannya, perasaannya, permasalahan dalam hidupnya, permasalahan dalam kaitannya dengan kegiatan pembelajaran. Menurut Moh. Uzer Usman kepribadian yang harus dimiliki guru meliputi hal-hal berikut ini: 1) Mampu mengembangkan kepribadian; 2) Berinteraksi dan berkomunikasi; 3) Melakukan bimbingan dan penyuluhan; 4) Melaksanakan administrasi sekolah; dan 5) Melakukan penelitian terhadap proses pembelajaran yang dilakukannya.³³³

³³² Suryo Subroto. *Proses Belajar Mengajar di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 52.

³³³ Moh. Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2009), hlm. 63.