

SUMBER KEKUASAAN, HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN DAN KINERJA GURU

Ulil Multazam

STAI Luqman al Hakim Surabaya
ulilmultazam@gmail.com

Priyanto

STAI Luqman al Hakim Surabaya
aadil@gmail.com

Abstrak

Sekolah merupakan suatu organisasi yang dirancang untuk dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kualitas kehidupan masyarakat. Upaya peningkatan kualitas sekolah perlu ditata, diatur, dikelola agar mutu kinerja sekolah mampu menghasilkan lulusan yang mampu bersaing di lingkungan masyarakat. Pengelolaan sekolah yang dimaksud di atas yaitu berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mewujudkan efektivitas sekolah dalam upaya meningkatkan mutu efektivitas pendidikan. Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling penting dalam meningkatkan kinerja guru. Untuk itu beberapa kajian diantaranya tentang sumber kekuasaan dan cara membangun hubungan dalam konteks di sekolah perlu dipahami dan dilaksanakan guna untuk pemastian tercapainya tujuan sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan yang berkinerja tinggi.

Tujuan dari penulisan jurnal ini adalah untuk mendeskripsikan sumber-sumber kekuasaan kepala sekolah, hubungan atasan bawahan dan kinerja guru. Kajian ini menjadi penting untuk dibahas mengingat bahwa keberhasilan sekolah salah satunya sangat ditentukan oleh sosok figur kepala sekolah. Selain itu kepandaian kepala sekolah dalam menjalin hubungan juga akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja guru. Tulisan ini merupakan jenis riset kepustakaan (library research) atau juga disebut studi pustaka, karena penulis mengumpulkan data pustaka, membaca, mencatat dan mengolah dari berbagai sumber, sumber data utama adalah dari buku, hasil penelitian dan jurnal. Tulisan ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi pemerhati yang tertarik mengkaji tentang sumber kekuasaan, kualitas hubungan dan kinerja khususnya yang berlangsung di sekolah.

Kata kunci: Sumber Kekuasaan, Hubungan Atasan Bawahan

A. Latar-Belakang

Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi, melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga, keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi. Mengacu pada pendapat tersebut maka keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan yang ingin dicapainya sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki sekolah secara efektif dan efisien dengan proses manajemen yang dilakukannya.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan mutu, tanpa kepemimpinan yang baik proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Keutamaan pengaruh

kepemimpinan kepala sekolah bukanlah semata-mata berbentuk instruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu yang dapat memberi inspirasi terhadap para guru dan karyawan, sehingga inisiatif dan kreatifitasnya berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya.¹

Salah satu cara untuk bisa mewujudkan hal tersebut adalah dengan adanya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi, mengarahkan bawahan sehingga bisa mencapai apa yang sudah menjadi program sekolah. Kepemimpinan merupakan suatu bagian dari proses mempengaruhi kegiatan orang lain atau kelompok untuk melakukan perbuatan tertentu sebagaimana yang diinginkan untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi waktu tertentu, di samping sebagai sumber inspirasi dan teladan bagi orang lain. Oleh karena itu, seorang pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilaku dan tindakannya sendiri agar dapat mengerti bagaimana kondisi dan keadaan orang lain, tetapi seorang pemimpin juga diharapkan mengetahui dan memahami posisinya sebagai pemimpin, dan mengerti bagaimana cara menggunakan kekuasaannya untuk memimpin dengan bijaksana. Sebab kekuasaan adalah potensi atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang tersebut mau melakukan suatu perbuatan sebagaimana yang diinginkan pemegang kekuasaan tersebut, dan dalam hal ini termasuk juga kekuasaan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan.

Cara lain untuk meningkatkan kinerja guru dalam rangka melahirkan guru yang profesional adalah sejauh mana hubungan atasan-bawahan berupa penciptaan peluang bagi bawahan guna mengidentifikasi pengembangan peran bagi tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang melekat pada dirinya. Model hubungan atasan-bawahan didasarkan pada konsep bahwa pengembangan peran akan secara alamiah menghasilkan berbagai makna peran individu yang terdiferensiasi dengan pola hubungan atasan-bawahan yang beragam.

Selanjutnya pada undang-undang tersebut dijelaskan bahwa, Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya.

Guru bertugas memberikan ilmu. Pengertian guru kemudian menjadi sangat luas, tidak hanya terbatas dalam kegiatan keilmuan yang bersifat kecerdasan spiritual dan kecerdasan intelektual, tetapi juga menyangkut kecerdasan kinestetik dan jasmaniyah. Dengan demikian, guru dapat diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspek, baik spiritual, emosional, intelektual, fisik maupun aspek lainnya²

¹ Syaiful Sagala, Manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 128

² Suparlan, Menjadi Guru Efektif, Yogyakarta: Hikayat, 2005, 12

B. Sumber Kekuasaan

Membahas masalah kekuasaan (*power*) maka tidak bisa dipisahkan dengan kepemimpinan, keduanya memiliki keterkaitan yang saling berhubungan dan saling ketergantungan. Sebagaimana yang dikatakan Stogdill (dalam Hersey dan Blanchard), bahwa kekuasaan merupakan salah satu sarana atau alat yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikut. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Karena adanya hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan maka Hersey, Blanchard dan Netemeyer berpendapat bahwa para pemimpin tidak hanya harus menilai perilaku mereka sendiri untuk memahami cara mereka mempengaruhi orang-orang secara aktual tetapi juga harus mengkaji pemilikan dan penggunaan kuasa mereka³.

Istilah kekuasaan terbentuk dari kata kuasa dengan imbuhan awalan ke dan akhiran an. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata kekuasaan diberi arti dengan kuasa (untuk mengurus, memerintah, dan sebagainya); kemampuan; kesanggupan; kekuatan. Sedang kata kuasa sendiri diberi arti :

1. Kemampuan atau kesanggupan (untuk berbuat sesuatu); kekuatan (selain badan atau benda)
2. Kewenangan atas sesuatu atau untuk menentukan (memerintah, mewakili, mengurus, dan sebagainya) sesuatu
3. Orang yang diberi kewenangan untuk mengurus (mewakili dan sebagainya)
4. Mampu, sanggup, kuat
5. Pengaruh (gengsi, kesaktian dan sebagainya) yang ada pada seseorang karena jabatannya (martabatnya)⁴.

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu; kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal terjadi dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

³ Toha, Miftah. (2004). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 329

⁴ W. J. S. Poerwadarminta, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 1983), h.528

Kepala sekolah adalah jabatan resmi yang tidak dapat diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu, seperti; latar belakang pengalaman atau pendidikan, pangkat, usia, dan integritas. Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem, jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan; pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab⁵,

Istilah kekuasaan (*power*) menimbulkan reaksi yang berbeda-beda atau beragam dan sering kali disertai nafsu. Mengutip beberapa contoh mengenai korupsi pemerintah dan kelakuan pengusaha dan pejabat, banyak pengamat memandang kekuasaan sebagai kekuatan yang menakutkan. Terhadap sikap skeptis ini, pernyataan Lord Acton bahwa “kekuasaan mengkorupsi dan kekuasaan mutlak mengkorupsi secara mutlak” (*power corrupts, and absolute power corrupts absolute*) adalah benar sebagaimana tersebut di atas. Tetapi para ahli Perilaku Organisasi (PO) mengingatkan bahwa, suka atau tidak suka, kekuasaan harus digunakan karena para manajer harus mempengaruhi orang yang diandalkannya. Kekuasaan juga penting dalam mengembangkan kepercayaan diri dan kemauan seorang manajer untuk mendukung bawahannya. Dari persepektif ini, kekuasaan sebaiknya diterima sebagai bagian alami dari setiap organisasi.

Menurut Graham (dalam Gibson⁶), berpendapat bahwa kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk memperoleh sesuatu sesuai dengan cara yang dikehendaki orang tersebut. Sedangkan Richard mendefinisikan kekuasaan (*power*) adalah kemampuan yang berpotensi mempengaruhi perilaku orang lain. Kekuasaan manajemen datang dari posisi individu dalam sebuah organisasi, karena kekuasaan manajer datang dari struktur organisasi, kekuasaan tersebut mendorong adanya stabilitas, ketertiban, dan penyelesaian masalah dalam struktur itu. Dari berbagai pendapat di atas, dapat penulis simpulkan bahwa kekuasaan adalah potensi atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang tersebut mau melakukan suatu perbuatan sebagaimana yang diinginkan pemegang kekuasaan tersebut.

⁵ Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers 85-86

⁶ Gibson, J.L. Donnelly, J.H. & Ivancevich, J.M. (1997). *Organisasi, perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djaksih. Jakarta : Erlangga.

Kekuasaan dapat berasal dari banyak sumber, tergantung dari jenis kekuasaan yang sedang dicari. Karena kekuasaan dapat berasal dari sumber antar pribadi, struktural dan situasional. Dalam buku perilaku organisasi yang di tulis Kreitner dan Kinincki, bahwa kekuasaan timbul dari lima dasar yang berbeda; yaitu kekuasaan hadiah (*reward Power*), kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), kekuasaan keahlian (*expert power*) serta kekuasaan referen (*referent power*), diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kekuasaan imbalan (*reward power*), seorang manajer memiliki kekuasaan imbalan hingga dapat diukur sejauh mana ia memperoleh kepatuhan dengan menjanjikan atau memberikan imbalan, atau dengan kata lain memperoleh kepatuhan dengan imbalan aktual yang diberikan pada bawahannya.
- 2) Kekuasaan paksaan (*Coercive Power*), dengan melakukan ancaman hukuman dan hukuman aktual dapat memberikan kekuasaan pemaksaan kepada seorang dindividuu, atau diberikan, atau dengan kata lain memperoleh kepatuhan melalui ancaman hukuman maupun hukuman aktual.
- 3) Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), dasar kekuasaan ini bertumpu pada posisi formal atau wewenang seseorang . dengan demikian, individu-individu yang memperoleh kepatuhan terutama wewenang formal mereka untuk membuat keputusan memiliki kekuasaan legitimasi atau kekuasaan sah, atau dengan kata lain memperoleh kepatuhan melalui wewenang formal.
- 4) Kekuasaan keahlian (*expert power*), dengan memiliki informasi atau ilmu pengetahuan yang berharga maka seseorang dapat memperoleh kekuasaan keahlian, karena ilmu dan pengetahuan itu ia dihargai, atau dapat dimaknai memperoleh kepatuhan melalui pengetahuan atau informasi yang dimiliki seseorang.
- 5) Kekuasaan referensi (*referent power*), kekuasaan referen berperan ketika kepribadian seseorang menjadi suatu alasan untuk kepatuhan, karena orang yang menjadi panutan mempunyai kekuasaan referensi terhadap individu-individu yang mengidentifikasi diri mereka dekat dengan dengan panutan mereka. Atau dengan kata lain memperoleh kepatuhan melalui karisma atau daya tarik pribadi yang dimiliki.

Richard (2006: 314), dalam bukunya manajemen edisi 6 mengemukakan bahwa dalam organisasi kelima kekuasaan tersebut dapat dibagi menjadi 2 (dua) garis besar kekuasaan, yaitu: (1) kekuasaan posisi yang terdiri dari kekuasaan sah (*legitimate power*) yang melahirkan *reward* dan *coersive power*, kekuasaan penghargaan (*reward power*) yang merupakan pengaruh kepala sekolah

yang disertai pemberian atau penghargaan kepada bawahan, dan kekuasaan koersif (*coersive power*) dilakukan dengan pemimpin memaksakan perilakunya kepada bawahan, sehingga bawahan melakukan apa yang dikehendaki oleh atasan bukan karena kesadaran melainkan terpaksa karena ditakut-takuti, serta (2) kekuasaan pribadi yang terdiri dari kekuasaan ahli (*expert power*), dan kekuasaan pengacu (*referent power*).

Berkaitan dengan sumber kekuasaan tersebut, permasalahan yang menarik adalah bagaimana agar masing-masing sumber kekuasaan itu dapat meningkatkan efektivitas kinerja kepala sekolah. Gary A. Yulk (dalam Wahjosumidjo mengungkapkan prinsip-prinsip dalam usaha meningkatkan pendayagunaan sumber-sumber kekuasaan yang dapat dipedomani oleh setiap kepala sekolah dalam praktek kepemimpinannya.

- 1) Agar *reward power* selalu mendukung kinerja kepala sekolah:
 - a) Kepala sekolah berusaha agar hadiah penghargaan dapat dirasakan nilainya.
 - b) Hadiah sebagai insentif mempunyai daya tarik bawahan.
 - c) Kepala sekolah harus dapat menempatkan dirinya sebagai sumber penghargaan yang terpercaya.
- 2) Agar *coercive power* dapat dilaksanakan dengan optimal guna mendukung kinerja kepala sekolah:
 - a) Kepala sekolah yang efektif akan selalu menghindari pemakaian *coercive power*, kecuali mutlak diperlukan.
 - b) Penggunaan *coercive power* dapat menyebabkan bawahan manaruh dendam serta menimbulkan erosi terhadap referent power.
 - c) Penggunaan *coercive power* sebaiknya untuk mencegah, menghambat perilaku bawahan yang dirasakan merusak.
- 3) Supaya *legitimate power* senantiasa menimbulkan rasa percaya bawahan, maka perlu diciptakan:
 - a) Permintaan dan perintah yang selalu sopan, bernada jelas dan meyakinkan.
 - b) Memberikan keyakinan, bahwa perintah adalah sah.
 - c) Memberikan penjelasan, serta alasan tentang perintah yang diberikan.
 - d) Selalu berbuat melalui saluran yang benar.
 - e) Melaksanakan kekuasaan yang dimiliki sesuai dengan aturan yang berlaku.
 - f) Bersifat responsif terhadap bawahan.

- 4) Agar *expert power* senantiasa mendukung efektivitas kinerja kepala sekolah, maka kepala sekolah harus terus berusaha untuk:
 - a) Mengembangkan serta senantiasa memberikan kesan keahlian yang dimiliki.
 - b) Memelihara dan mempertahankan kredibilitasnya (kepercayaan).
 - c) Menghormati atau menghargai perhatian bawahan dan selalu mencatat serta memperhatikan kepentingan bawahan.
 - d) Mengambil tindakan yang pasti dalam situasi yang kritis.
- 5) Agar bawahan selalu mengagumi terhadap *referent power*, maka kepala sekolah:
 - a) Harus selalu memiliki kepribadian yang positif.
 - b) Merasa memerlukan bawahan untuk memecahkan permasalahan.
 - c) Menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab terhadap tugas.
 - d) Membina sifat positif serta berusaha untuk selalu mencegah perilaku yang tidak benar.

C. Hubungan Atasan Bawahan

Teori kepemimpinan yang membahas tentang kualitas interaksi atasan bawahan adalah teori pertukaran atasan bawahan (*leader member exchange theory*). Konsep pertukaran tersebut berasal dari teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), sehingga pertukaran antara atasan dengan bawahan ini dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahannya. Landy menyebut teori pertukaran atasan-bawahan ini sebagai model hubungan *vertical-dyad*. *Dyad* adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang. *vertical-dyad* itu sendiri merupakan hubungan yang terjadi antara dua orang yang berada pada tingkat atau level yang berbeda dalam suatu organisasi, atasan dan bawahannya⁷.

Kualitas interaksi atasan bawahan inilah yang mendasari teori kepemimpinan pertukaran atasan bawahan tersebut. Menurut teori hubungan atasan dan bawahan merupakan hubungan yang bersifat heterogen, dinamik dan unik sebagaimana diwarnai oleh karakter dari struktur organisasi maupun unit-unit bagian dari organisasi⁸. Selanjutnya hubungan atasan dan bawahan merupakan hubungan interpersonal yang unik sebagai dua sisi mata uang, yaitu adanya proses pengaruh timbal balik dalam hubungan tersebut. terdapat kemungkinan terjadi

⁷ Landy, F.J. 1989. *Psychology of Work Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company

⁸ Lee, H.R. 2000. *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry*. Dissertation, Blacksburg, Virginia: the Virginia Polytechnic Institute and State University.

proses negosiasi, transaksi, ataupun transformasi terkait dengan pengembangan peran sejauhmana hubungan atasan bawahan, berupa penciptaan peluang bagi bawahan guna mengidentifikasi pengembangan peran bagi tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang melekat pada dirinya. Model hubungan atasan bawahan didasarkan pada konsep bahwa pengembangan peran akan secara alamiah menghasilkan berbagai makna peran individu yang terdiferensiasi dengan pola hubungan atasan bawahan yang beragam⁹.

Menurut pandangan Emerson, teori hubungan sosial menjelaskan mengenai bagaimana kekuasaan dan pengaruh di antara atasan dan bawahan dikondisikan pada ketersediaan mitra-mitra hubungan alternatif dari kedua pihak sehingga menghasilkan sumber-sumber yang bernilai. Begitu pula Blau, mengungkapkan bahwa hubungan-hubungan sosial tersebut cenderung menimbulkan perasaan tanggung jawab personal, rasa hormat, dan kepercayaan yang tidak dapat dihasilkan oleh pola hubungan atas dasar perhitungan ekonomis. Pemahaman mengenai perbedaan antara hubungan-hubungan sosial dan hubungan-hubungan atas dasar perhitungan ekonomis adalah penting untuk melihat kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Rendahnya kualitas hubungan atasan bawahan seringkali hanya didasari oleh hubungan-hubungan atas dasar perhitungan ekonomis semata, sebaliknya tingginya kualitas hubungan personal antara atasan bawahan lebih didasarkan pada hubungan-hubungan sosial yang seringkali melebihi nilai kontrak ketenagaan¹⁰.

Robbins mengungkapkan bahwa teori kepemimpinan yang terkait dengan eratnya hubungan atasan bawahan mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan para pengikut atau bawahan secara sama. Pemimpin mempergunakan suatu gaya yang sama secara adil terhadap individu dalam unit kerjanya masing-masing¹¹. Dalam realitasnya teori hubungan atasan bawahan berpandangan bahwa karena adanya tekanan waktu, pemimpin seringkali menciptakan hubungan khusus dengan kelompok pengikutnya. Sehingga dalam suatu organisasi dapat tercipta *in-groups* dan *out-groups*. Mereka yang termasuk dalam kategori *in-groups* akan memperoleh perlakuan secara khusus dibandingkan dengan mereka yang masuk dalam kategori *out-groups*. Pada kelompok yang *out-group* berlaku hubungan interaksi yang bersifat formal. Sebagai akibatnya, para pengikut yang termasuk dalam status *in-group* akan cenderung

⁹ Ery Tri Djamika, Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Jurnal eksekutif, Volume 2 No 2 Agustus 2005 hal 81.

¹⁰ Lee, H.R. 2000. An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry. Dissertation, Blacksburg, Virginia: the Virginia Polytechnic Institute and State University.

¹¹ Robbins, S.P. 2003. Organizational Behavior, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.

memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat mutasi kerja yang lebih rendah, tingkat kepuasan kerja yang lebih besar dengan atasannya, dan secara keseluruhan memiliki kepuasan kerja serta berimplikasi pada tingkat komitmen pada pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang berada dalam status *out-groups*¹².

Truckenbrodt, mengungkapkan bahwa fokus dari hubungan atasan bawahan adalah dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi melalui interaksi kedua belah pihak. Temuan penelitian membuktikan bahwa peningkatan kualitas hubungan atasan bawahan akan meningkatkan derajat kepuasan kerja, dan komitmen dari bawahan, serta perilaku warga organisasi. Pemeliharaan dan pengembangan hubungan antara kedua belah pihak secara dewasa tidak hanya bermanfaat bagi keduanya, namun yang lebih penting adalah bagi organisasi secara keseluruhan, serta keberhasilan¹³.

Graen dan Cashman, mengungkapkan bahwa sebagai konsekuensi tingginya kualitas hubungan atasan bawahan, untuk tugas-tugas yang tak terstruktur, pihak bawahan seringkali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian pekerjaan ekstra, ataupun mengambil tanggung jawab tambahan. Sebaliknya, dari sisi atasan, sering kali hal demikian berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas, penetapan otonomi lingkup pekerjaan, dukungan, maupun perhatian sebagai balikan dari kinerja bawahan terhadap penyelesaian tugas-tugas yang tak terstruktur atau di luar tugas utama. Lebih lanjut hal tersebut membangkitkan adanya rasa percaya secara timbal balik (*mutual trust*), dukungan positif, saling tergantung secara informal, komunikasi yang lebih terbuka, kepuasan bersama, maupun loyalitas¹⁴.

Terdapat tiga periode penting dalam hubungan atasan bawahan yang ditunjukkan oleh tingkat peran yang dapat dimaninkan oleh bawahan. Ketiga periode tersebut adalah pengambilan peran (*role taking*), pemahaman peran (*role making*), dan rutinitas peran (*role routinization*). Tahap pengambilan peran merupakan tahap awal dari hubungan atasan bawahan di mana pihak atasan mulai memberikan tugas-tugas dan mengevaluasi perilaku dari bawahan dan selanjutnya membuat keputusan terkait dengan respon yang ditunjukkan oleh bawahan.

¹² Lee, H.R. 2000. An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry. Dissertation, Blacksburg, Virginia: the Virginia Polytechnic Institute and State University.

¹³ Truckenbrodt, Y.B. 2000. The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, Summer 233-234.

¹⁴ Truckenbrodt, Y.B. 2000. The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, Summer 233-234.

Selain itu, atasan juga mengumpulkan informasi penting menyangkut potensi yang dimiliki oleh bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas pada tahap tersebut. Pada tahap pertama ini seringkali hubungan atasan bawahan hanyalah hubungan-hubungan yang bersifat kontraktual dan didasarkan pada perhitungan ekonomis semata.

Selesainya tahap pertama, selanjutnya akan diikuti oleh hubungan tahap kedua yakni pemahaman peran. Tahap ini merupakan proses pengembangan dimana terwujud kedalaman interaksi lebih jauh. Pada tahap ini, atasan dan bawahan terlibat mengenai bagaimana masing-masing harus berperilaku dalam situasi yang berbeda dan mulai memaknai kondisi alamiah dari hubungan kedua belah pihak. Bilamana hubungan tersebut merupakan hubungan yang berkualitas tinggi, maka hubungan-hubungan akan lebih bersifat sosial, dan tidak lagi semata-mata didasarkan pada alasan ekonomis. Namun bilamana kualitas hubungan tersebut tidak terwujud, maka hubungan atasan bawahan hanya sebatas nilai-nilai kontrak yang berlaku. Pemahaman peran dikembangkan atas dasar kontribusi timbal balik untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai. Masing-masing pihak harus menawarkan sesuatu yang bermanfaat atau bernilai bagi pihak lainnya, dan masing-masing harus melihat hal tersebut sebagai sesuatu yang berkeadilan secara rasional. Pada tahap ini, aspek-aspek berperilaku mengenai adanya rasa percaya mulai memainkan peranan, dan selanjutnya dengan adanya kepercayaan tersebut diikuti dengan pendelegasian kerja kepada bawahan¹⁵.

Periode ketiga, perilaku-perilaku hubungan atasan bawahan lebih dapat diprediksi melalui rutinitas peran. Hubungan ini terjaga setiap saat melalui proses kolaborasi pada tugas-tugas yang berlainan. Hubungan kedua belah pihak yang mengembangkan perilaku bertautan mencakup dimensi-dimensi adanya rasa kepercayaan, saling perhatian, loyalitas, kesukaan, dukungan dan kualitas. Sumber-sumber hubungan dari atasan untuk mengkolaborasikan tugas-tugas dengan bawahan di kontrol oleh harapan timbal balik.

Hoy dan Miskel mengungkapkan bahwa hubungan atasan bawahan mencerminkan sampai seberapa jauh peran para pemimpin diterima dan dihormati oleh anggota kelompok atau organisasi. Dua faktor penting yang mewarnai hubungan atasan bawahan adalah kualitas hubungan interpersonal antaran atasan dan bawahan, dan tingkat orotias informal yang dimiliki

¹⁵ Graen dan Sandura dalam Lee, H.R. 2000. An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry. Dissertation, Blacksburg, Virginia: the Virginia Polytechnic Institute and State University.

oleh para pemimpin. Kualitas hubungan atasan bawahan ditentukan terutama oleh keterterimaan kepribadian pemimpin maupun perilakunya oleh para pengikutnya, dalam hal ini adalah warga organisasi. Kualitas hubungan tersebut merupakan penentu utama terhadap penerimaan dari pengaruh-pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap pengikutnya dalam membangun kepuasan kerja dan sumber-sumber kekuasaan nonal di bawahan¹⁶.

Menurut Wakabayashi dan Graen¹⁷, untuk mengukur tinggi rendahnya kualitas interaksi atasan bawahan maka aspek-aspek yang harus diperhatikan adalah:

- a. Kemampuan atasan melakukan pendekatan (*approachability*) dan kemampuan atasan bertindak luwes (*flexibility*) terhadap bawahan.
- b. Kesiediaan untuk menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi.
- c. Kejelasan dari harapan (*expectation*) dan umpan balik (*feedback*) atasan yang ditujukan pada bawahan.
- d. Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.
- e. Kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja.

Menurut Landy interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi dapat diketahui dengan ciri-ciri sebagai berikut¹⁸.

- a. Interaksi atasan bawahan lebih bersifat informal dan lebih bersifat partisipatif, karena itu seseorang atasan jarang menggunakan kekuasaan otoritas untuk mempengaruhi bawahannya.
- b. Adanya tingkat negoisasi peran yang tinggi antara atasan dengan bawahannya.
- c. Terjadinya diskusi antara atasan dengan bawahan tentang kinerja dalam suatu pekerjaan.
- d. Atasan dalam mendiskusikan masalah pekerjaan dengan bawahan hampir selali diawali dengan masalah dan hal yang berifat pribadi.

¹⁶ Hoy, W.K., dan Miskel, C.G 1996. Educational Administration, Theory, Reseach and Practice. New York: Mc Graw-Hill, Inc.

¹⁷ Wakabayashi, M. & Graen, G. B. 1984. The Japanese Career Progress Study: A 7-Year Follow Up. Jurnal of Applied Psychology, Vol. 69: 603-614.

¹⁸ Landy, F.J. 1989. Psychology of Work Behavior. California: Brooks/Cole Publishing Company.

- e. Adanya minat atasan yang sungguh-sungguh terhadap kesulitan kerja yang dihadapi bawahan.

Selanjutnya jika interaksi atasan bawahan berkualitas rendah, maka akan bercirikan:

- a. Interaksi atasan bawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya.
- b. Adanya tingkat negoisasi peran yang rendah sehingga interaksi atasan bawahan dibatasi oleh peran yang dimainkan.
- c. Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas.
- d. Atasan jarang membantu bawahan dengan memberikan tugas yang berbeda.

Apabilan interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Apabila interaksi atasan bawahan berkualitas rendah, maka seseorang atasan akan lebih sedikit menaruh perhatian pada bawahannya. Selain itu, atasan yang bersangkutan akan berpandangan negatif terhadap bawahannya dan bawahannya juga kurang menghormati dan mempercayai atasannya¹⁹.

Interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berperan sebagai mitra kerja bagi bawahannya, sedangkan jika interaksi berkualitas rendah maka atasan akan berperan sebagai seorang pengawas bagi bawahannya²⁰.

D. Kinerja Guru

Depdiknas²¹ mendefinisikan kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam UU RI No. 20 tahun 2003 Pasal 39 ayat 1, menjelaskan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pasal 32 ayat 2 pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, serta melakukan penelitian dan pendidikan kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Oleh karena itu, kinerja guru sangat berkaitan dengan efektivitas guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Yakni memahami bahwa mengajar itu untuk mengubah perilaku dari tidak

¹⁹ Riggio, R.E. 1990. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illionis: Scot, Foresman and Company.

²⁰ Landy, F.J. 1989. *Psychology of Work Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company.

²¹ Depdiknas, *Konsep dan Strategi Menuju Desentralisasi dan Otonomi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Unit Fasilitas Desentralisasi Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 23

tahu menjadi tahu, dari tidak mengerti menjadi mengerti, dan dari tidak bisa menjadi bisa. Bahkan juga harus menjadi inspirator dan tauladan bagi anak didiknya.

Menurut Widyastono²², dalam jurnal pendidikan dan kebudayaan berpendapat bahwa: terdapat 4 (empat) gugus yang erat kaitannya dengan kinerja guru, yaitu: (1) kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar, (2) melaksanakan kegiatan belajar mengajar, (3) melaksanakan hubungan antarpribadi, dan (4) mengadakan penelitian. Untuk point ke 4 dalam hal mengadakan penelitian ini masih cenderung diterapkan untuk perguruan tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan, istilah kinerja guru dalam mengajar adalah prestasi kerja (unjuk kerja) yang ditunjukkan oleh guru baik secara kualitas maupun kuantitas yang ditampilkan selama kegiatan belajar mengajar (KBM) berlangsung dengan indikatornya meliputi kemampuan merencanakan, kemampuan mengadakan hubungan antarpribadi dan kemampuan melaksanakan penilaian hasil KBM.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Faktor-faktor yang menjadi penentu pencapaian kinerja seseorang dalam organisasi adalah faktor individu (*internal*) dan faktor lingkungan (*eksternal*)²³.

1. Faktor individu (*internal*) secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jamani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor lingkungan (*eksternal*) faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja, respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sukarno²⁴, mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan

²² Widyastono, Herry, *Kinerja Guru Dasar, Study Kolerasi antara Bakat Skolastik, Kreativitas, dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar dalam Mengajar Ilmu Pengetahuan Alam*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 1999

²³ Mangkunegara, Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Adtama, 2005

²⁴ Edi Sukarno, *Pengendalian Manajemen*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2002

memperhitungkan indikator masukan (*input*), kelauran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*).

Menurut Sulistyorini²⁵, mengatakan bahwa untuk menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penyesuaian diri, dan kepribadian untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Secara umum Rosyada²⁶, menjelaskan bahwa seorang guru harus memenuhi 2 kategori, yaitu memiliki *capability* dan *loyalty*, yakni guru itu harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoritik tentang mengajar yang baik, dari mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi, dan memiliki loyalitas keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan yang tidak semata di dalam kelas, tetapi juga sebelum dan sesudah di kelas.

Menurut Usman²⁷ mengukur keefektifan kinerja guru melalui dua hal.

- 1) Berdasar perspektif profesional yaitu mengukur keefektifan kinerja dilihat dari seberapa jauh guru tersebut memahami profesionalisme sebagai tanggung jawab moral dan intelektual, meliputi: (1) penguasaan keterampilan mengajar berdasarkan konsep dan teori ilmu pendidikan, (2) keahlian dibidang tertentu sebagai spesialisasinya, (3) tingkat pendidikan yang mendasar, (4) kepekaan terhadap tuntutan dan perubahan yang terjadi di masyarakat, dan (5) selalu mengikuti perkembangan dan dinamika sosial.
- 2) Berdasarkan perspektif orientasi pribadi (*self orientied*) yaitu mengukur keefektifan guru melalui seberapa besar orientasi personalnya dalam proses kinerja, meliputi (1) public figur yang selalu berkecimpung dengan perkembangan masyarakat, (2) ilmuwan yang selalu aktif dalam proses penggalian ilmu pengetahuan, (3) orang tua siswa yang membantu proses pendewasaan, (4) cermin keteladanan.

Sulistyorini²⁸, mengatakan bahwa untuk menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran, penguasaan professional keguruan dan pendidikan, penyesuaian diri, dan kepribadian untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

²⁵ Sulistyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2001, Hlm. 62-70

²⁶ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004

²⁷ Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, Hlm. 17

²⁸ Sulistyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2001, Hlm. 62-70

Hunt²⁹, menyatakan bahwa guru yang baik itu harus memenuhi 7 kriteria berikut:

- 1) Sifat; guru yang baik harus memiliki sifat-sifat antusias, stimulatif, mendorong siswa untuk maju, hangat, berorientasi pada tugas dan pekerja keras, toleran, sopan dan bijaksana, dapat dipercaya, fleksibel dan mudah menyesuaikan diri, demokratis, penuh harapan bagi siswa, tidak semata mencari reputasi pribadi, mampu mengatasi stereotype siswa, bertanggung jawab pada kegiatan belajar siswa, mampu menyampaikan perasaannya, dan memiliki pendengaran yang baik.
- 2) Pengetahuan; guru yang baik juga memiliki pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang diampunya, dan terus mengikuti kemajuan dalam bidang ilmunya itu.
- 3) Apa yang disampaikan; guru yang baik juga mampu memberikan jaminan bahwa materi yang disampainya mencakup semua unit bahasan yang diharapkan siswa secara maksimal.
- 4) Bagaimana mengajar; guru yang baik mampu menjelaskan berbagai informasi secara jelas dan terang, memberikan layanan yang variatif, menciptakan dan memelihara momentum, menggunakan kelompok kecil secara efektif, mendorong semua siswa untuk berpartisipasi, memonitor dan bahkan sering mendatangi siswa, mampu mengambil berbagai keuntungan dari kejadian-kejadian yang tidak diharapkan, memonitor tempat duduk siswa, senantiasa melakukan formatif tes dan pos tes, melibatkan siswa dalam tutorial atau pengajaran sebaya, menggunakan kelompok besar untuk pengajaran instruksional, menghindari kesukaran yang kompleks dengan menyederhanakan sajian informasi, menggunakan beberapa bahan tradisional, menunjukkan pada siswa tentang pentingnya bahan-bahan yang mereka pelajari, menunjukkan proses berfikir yang penting untuk belajar, berpartisipasi dan mampu memberikan perbaikan terhadap kesalahan konsepsi yang dilakukan siswa.
- 5) Harapan; guru yang baik mampu memberikan harapan pada siswa, mampu membuat siswa akuntabel, dan mendorong partisipasi orang tua dalam memajukan akademik siswanya.
- 6) Reaksi guru terhadap siswa; guru yang baik biasa menerima berbagai masukan, risiko dan tantangan, selalu memberikan dukungan pada siswanya, konsisten dalam kesepakatan-kesepakatan dengan siswa, bijaksana terhadap kritik siswa, menyesuaikan diri dengan kemajuan-kemajuan siswa, pengajaran yang memperhatikan individu, mampu memberikan jaminan atas kesetaraan partisipasi siswa, mampu menyediakan waktu yang pantas untuk siswanya bertanya, cepat dalam memberikan *feed back* bagi siswa dalam membantu mereka

²⁹ Gilbert H. Hunt, *Effective Teaching Preparation and Implementation*, C. Thomas Publisher, Illionist, 1990

belajar, peduli dan sensitif terhadap perbedaan-perbedaan latar belakang sosial ekonomi dan kultur siswa, dan menyesuaikannya pada kebijakan-kebijakan menghadapi berbagai perbedaan.

- 7) Manajemen; guru yang baik juga harus mampu menunjukkan keahlian dalam perencanaan, memiliki kemampuan mengorganisasi kelas sejak hari perama dia bertugas, cepat memulai kelas, melewati masa transisi dengan baik, memiliki kemampuan dalam mengatasi dua atau lebih aktifitas kelas dalam satu waktu yang sama, mampu memelihara waktu bekerja serta menggunakannya secara efisien dan konsisten, dapat meminimalisasi gangguan, dapat menerima suasana kelas yang ribut dengan kegiatan pembelajaran, memiliki teknik untuk mengontrol kelas, memberi hukuman dengan bentuk yang paling ringan, dapat memberi suasana tenang dalam belajar, dan tetap dapat menjaga siswa untuk tetap belajar menuju sukses.

Sementara itu, dengan mengadaptasi teori Beidler dalam Rosyada³⁰, terdapat 10 (sepuluh) kriteria guru yang baik sebagai berikut.

- 1) Seorang guru yang baik harus benar-benar berkeinginan untuk menjadi guru yang baik. Guru yang baik harus mencoba, dan terus mencoba, dan biarkan siswa-siswa tahu bahwa dia sedang mencoba, dan bahkan dia juga sangat menghargai siswanya yang senantiasa melakukan percobaan-percobaan, walaupun mereka tidak pernah sukses dalam apa yang mereka lakukan.
- 2) Seorang guru yang baik berani mengambil resiko, mereka berani menyusun tujuan yang sangat mutlak, lalu mereka berjuang untuk mencapainya. Jika apa yang mereka inginkan itu tidak terjangkau, namun mereka berusaha untuk melakukannya, dan mereka telah mengambil resiko untuk melakukannya, siswa-siswa biasanya suka dengan uji coba beresiko tersebut.
- 3) Seorang guru yang baik memiliki sifat positif. Seorang guru tidak boleh sinis dengan pekerjaannya. Seorang guru tidak boleh berkata bahwa profesi keguruan adalah profesi orang-orang miskin. Mereka harus bangga dengan profesinya sebagai guru. Tidak baik bagi seorang guru untuk mempermasalahkan profesi keguruannya, dengan mengkaitkannya dengan indeks gaji yang tidak memadai, karena dia masuk setelah dia tahu gajinya tidak memadai. Kalau tidak suka dengan indeks gaji seperti itu, ambil keputusan segera, dan cari alternatif yang lebih baik. Tidak boleh profesi keguruan menjadi terhina oleh guru sendiri

³⁰ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004 h. 138-140

hanya karena indeks gajinya yang tidak memadai. Demikian pula dengan sifat mereka pada siswa, tidak boleh sinis kepada siswa karena terjebak dalam sebuah kenakalan. Hadapi dan perbaiki mereka secara wajar, humanis, rasional dan proporsional.

- 4) Seorang guru yang baik selalu tidak pernah punya waktu yang cukup. Maksudnya bahwa guru yang baik hampir bekerja antar 80-100 jam per minggu, termasuk sbtu dan minggu, istri dan keluarganya mengeluh dengan alasan yang baik, bahwa mereka kurang peduli pada istri dan keluarganya. Hadiah untuk guru yang sibuk seperti itu adalah kesibukannya. Guru yang baik selalu mempersiapkan kelas dengan sempurna, mengidentifikasi semua siswa dengan segala peraalannya, berkomunikasi dengan komite sekolah, banyak menggunakan waktu untuk dikantor menyelenggarakan administrasi pendidikan yang terkait dengan siswa-siswanya, memberikan waktu yang banyak untuk siswa berkonsultasi. Guru yang baik hampir tidak punya waktu untuk bersantai, waktunya habis untuk memberikan pelayanan terbaik untuk siswa-siswanya. Pada jam-jam keluarga saat mereka punya waktu untuk istirahat, justru membuat berbagai persiapan untuk kelas esok hari, atau memeriksa hasil kelas hari ini.
- 5) Guru yang baik berpikir bahwa mengajar adalah sebuah tugas menjadi orang tua siswa, yakni bahwa guru punya tanggung jawab terhadap putra-putrinya sendiri dalam batas-batas kompetensi keguruan, yakni guru punya otoritas untuk mengarahkan siswanya sesuai basis kemampuannya. Guru harus membuka kesempatan bagi para siswanya untuk berkonsultasi tidak saja dalam soal pelajaran yang menjadi tugas pokoknya, tapi juga persoalan-persoalan lain yang terkait dengan proses pembelajaran.
- 6) Guru yang baik harus selalu membuat siswanya percaya diri, karena tidak semua siswa memiliki rasa percaya diri yang seimbang dengan prestasinya. Seorang anak yang pintar, mampu membuat makalah, menguasai berbagai bahan ajar dengan baik, belum tentu memiliki kepercayaan diri yang sesuai dengan prestasinya untuk mengartikulasikan kemampuannya di depan orang banyak. Oleh sebab itu, guru harus mampu meyakinkan mereka bahwa mereka itu mampu, bahwa mereka itu *excellent*, bahwa mereka lebih baik dari yang lainnya.
- 7) Seorang guru yang baik selalu membuat posisi tidka seimbang antara siswa dengan dirinya, yakni dia selalu menciptakan jarak antara kemampuannya dengan kemampuan siswanya, sehingga mereka senantiasa sadar bahwa perjalanan menggapai kompetensinya masih

- panjang, dan membuat mereka terus berusaha untuk menutupi berbagai kelemahannya dengan melakukan berbagai kegiatan dan menambah pengalaman keilmuannya.
- 8) Seorang guru yang baik selalu mencoba memotivasi siswa-siswanya untuk hidup mandiri, lebih *independent*, khususnya untuk sekolah-sekolah menengah atau *collage*, mereka harus sudah mulai dimotivasi untuk mandiri dan *independent*.
 - 9) Seorang guru yang baik tidak percaya penuh terhadap evaluasi yang diberikan siswanya, karena evaluasi mereka terhadap gurunya bisa tidak objektif, walaupun pernyataan-pernyataan itu penting sebagai informasi, namun tidak sepenuhnya harus dijadikan patokan untuk mengukur kinerja gurunya.
 - 10) Seorang guru yang baik senantiasa mendengarkan terhadap pernyataan-pernyataan siswanya, yakni guru itu aspiratif mendengarkan dengan bijak permintaan-permintaan siswa-siswinya, kritik-kritik siswanya, serta berbagai saran yang mereka sampaikan.

Merujuk pada teori-teori di atas, maka untuk menjadi guru yang baik harus memiliki berbagai kriteria yang diperlukan untuk profesi keguruan, yaitu memiliki sifat-sifat antusias, hangat, sopan, mendorong siswa untuk maju, berorientasi pada tugas dan pekerja keras, bisa dipercaya, mudah menyesuaikan diri, penuh harapan bagi siswanya, tidak semata-mata mencari reputasi pribadi, mampu mengatasi *stereotype* siswa, memiliki pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang diampunya, guru juga diharapkan mampu menjelaskan berbagai informasi secara jelas dan terang.

E. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa teori tentang sumber-sumber kekuasaan dan hasil riset yang telah dijelaskan di atas, dapat dipahami bahwa sumber-sumber kekuasaan menjadi suatu hal yang penting dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Jika kepala sekolah memiliki sumber-sumber kekuasaan yang semakin besar, maka potensi untuk mempengaruhi kinerja guru akan semakin tinggi. Hubungan atasan bawahan juga dapat memaksimalkan keberhasilan kepala sekolah. Oleh karena itu, jika hubungan atasan bawahan yang berlangsung berkualitas tinggi, maka kinerja guru akan meningkat. Dengan memadukan sumber-sumber kekuasaan kepala sekolah yang semakin besar dan hubungan atasan bawahan yang berkualitas tinggi diharapkan dapat lebih mengoptimalkan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004
- Depdiknas, *Konsep dan Strategi Menuju Desentralisasi dan Otonomi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Unit Fasilitas Desentralisasi Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional
- Edi Sukarno, *Pengendalian Manajemen*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Ery Tri Djamika, Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal eksekutif*, Volume 2 No 2 Agustus 2005 hal 81.
- Gibson, J.L. Donnelly, J.H. & Ivancevich, J.M. (1997). *Organisasi, perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djaksih. Jakarta : Erlangga.
- Gilbert H. Hunt, *Effective Teaching Preparation and Implementation*, C. Thomas Publisher, Illionist, 1990
- Hoy, W.K., dan Miskel, C.G 1996. *Educational Administration, Theory, Reseach and Practice*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Landy, F.J. 1989. *Psychology of Work Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company
- Lee, H.R. 2000. An empirical study of organizational justice as a mediator of the reationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitmen, and turnover intentions in the lodging industry. Dissertation, Blacksburg, Virginia: the Virginia Polytechnic Institute ad State University.
- Mangkunegara, Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Adtama, 2005
- Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002.
- Riggio, R.E. 1990. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illionis: Scot, Foresman and Company.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Sulistiyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidika*, 2001, Hlm. 62-70
- Sulistiyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidika*, 2001, Hlm. 62-70
- Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, Yogyakarta: Hikayat, 2005
- Syaiful Sagala, *Manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009).
- Toha, Miftah. (2004). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Truckenbrodt, Y.B. 2000. The ralationship betwen leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quartely*, Summer 233-234.
- W. J. S. Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1983), h.528
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers 85-86
- Wakabayashi, M. & Graen, G. B. 1984. The Japanese Career Progress Study: A 7-Year Follow Up. *Jurnal of Applied Psychology*, Vol. 69: 603-614.
- Widyastono, Herry, *Kinerja Guru Dasar, Study Kolerasi antara Bakat Skolastik, Kreativitas, dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar dalam Mengajar Ilmu Pengetahuan Alam*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 1999