

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI KERJA, MOTIVASI PELAYANAN TERHADAP KINERJA GURU YAYASAN MARDI WIYATA MALANG MELALUI KEUNGGULAN NILAI

Klemens Mere

Universitas Wisnuwardhana Malang

Magmjm_uw16@gmail.com

Abstract: *The analysis showed that there was no significant effect of leadership on the value of excellence. There are no direct influence between leadership on teacher performance Foundation Mardi Wiyata Malang through excellence value. There is a positive and significant direct effect between labor compensation to the value of excellence. There is a compensation effect between the work on teacher performance through excellence in value. There is a significant influence between motivation of service to the value of excellence. There is a significant relationship between motivation of service to the Foundation Mardi Wiyata teacher performance through excellence in value. There is a significant relationship between the value of the performance advantages of teachers Mardi Wiyata Foundation.*

Keywords: *Leadership, work compensation, service motivation, teacher performance, superior value*

Menjadi guru berarti menjalani sebuah profesi dan konsekuensi dari profesi adalah mendapatkan imbalan yang layak untuk menjamin kehidupan sehari-hari guru tersebut beserta keluarganya. Para guru ataupun yang bekerja di sekolah Katolik tak jarang mengalami pertentangan dengan pihak Lembaga/Sekolah yang menaungi penyelenggaraan sekolah-sekolah Katolik tersebut. Di satu pihak, Lembaga/Sekolah menghendaki para guru menjadi guru-guru yang baik dan dijiwai semangat pelayanan tulus tanpa banyak protes, sementara di pihak lain para guru berusaha memperoleh kesejahteraan sebagai imbalan layak atas kinerja mereka. Lembaga/Sekolah sudah merasa memenuhi kewajibannya dengan memberikan gaji dan tunjangan-tunjangan sesuai dengan aturan yang berlaku di Lembaga/Sekolah, padahal pada pihak guru masih ditemukan ketidakpuasan akan

pendapatan yang mereka peroleh dari Lembaga / Sekolah. Ketidakpuasan atas penghasilan yang mereka terima itu menyebabkan mereka tidak bekerja dengan sungguh-sungguh. Dengan kata lain, kinerja mereka sebagai guru tidak menunjukkan peningkatan, bahkan mereka menjadi skeptis dengan semangat pelayanan dan pengabdian sejati seperti yang dinyatakan oleh Konsili Vatikan II. Banyak Lembaga/Sekolah Katolik yang mengelola persekolahan mengalami konflik semacam itu, salah satunya adalah Yayasan Mardi Wiyata yang didirikan oleh Kongregasi Frater Bunda Hati Kudus. Jati diri Yayasan Mardi Wiyata seperti dirumuskan dalam Kapitel Karya Provinsi Indonesia tahun 2006 di Malang, yang menghasilkan kode etik dan sistem manajemen Yayasan Mardi Wiyata mengandung empat pilar sebagai berikut: (1) Kesetiaan pada pencerdasan kehidupan bangsa, (2) Kesetiaan pada ciri khas

Katolik, (3) Kesetiaan pada martabat unggul secitra Allah, (4) Kesetiaan pada profesionalitas.

Lembaga Pendidikan Katolik merupakan wadah pengembangan manusia seutuhnya dalam pembangunan dunia, dijiwai semangat religius dan solidaritas dalam kesatuan pengutusan umat Allah. Perutusan Lembaga Pendidikan Katolik yaitu melayani orang muda, memberikan pelayanan ke daerah yang tidak terjangkau oleh pengembangan sosial, dan berorientasi ke masa depan. Yayasan Mardi Wiyata percaya kepada Tuhan, hidup bagi sesama, membangun Indonesia baru, sederhana, siap sedia, jujur dan taat. Lebih lanjut, Yayasan Mardi Wiyata merumuskan citra dirinya dengan mengusahakan kondisi berikut. (1) Suasana kekeluargaan dan religius. (2) Semangat kerja sama, mandiri, utuh, terpadu dan menyeluruh. (3) Adanya sentuhan pribadi, kreativitas, pejuang keadilan, selalu maju dan siap sedia. (4) Berkembangnya kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ) dan AQ atau kecerdasan menghadap tantangan dan menggunakan peluang (*Adversity Quotient*) secara seimbang. (5) Memanusiakan manusia Indonesia menuju kesetaraan dan persaudaraan sejati, solider dan peduli kepada masyarakat lemah dan tidak mampu. (6) Mengembangkan nilai-nilai kemanusiaan, sosial dan keagamaan yang berdasarkan hati nurani, kejujuran, kepedulian dan solidaritas, budaya cinta kasih dan bertanggung jawab. (7) Menciptakan proses pembelajaran, dan kegiatan belajar mengajar yang bermutu.

Misi sekolah yang didirikan oleh Yayasan Mardi Wiyata pada awalnya adalah menyediakan sarana pendidikan bagi orang Katolik di pulau Jawa. Namun dalam perkembangannya, misi sekolah mengalami perubahan sehingga sekolah tidak eksklusif hanya untuk orang Katolik

melainkan menjadi sekolah yang terbuka untuk semua kalangan masyarakat Yayasan Mardi Wiyata mengelola unit-unit sekolah: TK, SD, SMP dan SMA. Guru dan karyawan yang menjadi tanggung jawab Yayasan berjumlah 866 orang, terdiri dari guru-karyawan tetap 557 dan honorer 244 orang dan PNS 65 orang. Jumlah siswa yang dilayani terhitung Desember 2012, dari TK-SMA sebanyak 11.412 siswa.

Yayasan Mardi Wiyata ikut ambil bagian dalam bidang Pendidikan karena terinspirasi oleh Konsili Vatikan II dan semangat Pendidikan, yang digerakkan oleh nilai-nilai Keputusan Kapitel Umum Kongregasi Frater Bunda Hati Kudus, Keputusan Rapat Kerja Dewan Provinsi bersama pengurus Yayasan Mardi Wiyata dan Kepala Sekolah setiap dua tahun (Evaluasi Terpadu) yang memandang penting pendidikan pada zaman ini. Oleh karena itu Yayasan juga memperhatikan kesejahteraan para gurunya, antara lain dengan menerapkan kebijakan standard gaji mengikuti peraturan pemerintah, penerapan aturan kenaikan pangkat dan golongan, dana pensiun bagi guru dan karyawan tetap Yayasan, tunjangan kelebihan jam mengajar, uang lembur, asuransi bagi guru dan karyawan, THR tahunan menurut kemampuan Yayasan.

Operasionalisasi persekolahan sampai sekarang berjalan baik, namun tidak dapat disangkal bahwa kenyataannya ada persoalan-persoalan intern dan ekstern yang dihadapi oleh Yayasan Mardi Wiyata. Persoalan intern terkait dengan SDM serta pola kepemimpinan kepala sekolah, SDM dan kinerja guru serta manajemen pengelolaan sekolah. Sedangkan persoalan ekstern terkait dengan persaingan sekolah-sekolah di Malang.

Sesuai dengan latar belakang

penelitian yang " ada, maka dapat diidentifikasi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui. (1) Pengaruh kepemimpinan terhadap keunggulan nilai Yayasan Mardi Wiyata Malang. (2) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang. (3) Pengaruh kompensasi kerja terhadap keunggulan nilai Yayasan Mardi Wiyata Malang. (4) Pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang. (5) Pengaruh motivasi pelayanan terhadap keunggulan nilai Yayasan Mardi Wiyata Malang. (6) Pengaruh motivasi pelayanan terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang. (7) Pengaruh keunggulan nilai terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peranan penting dalam upaya meningkatkan kualitas kerja guru. Dalam proses belajar mengajar kepemimpinan adalah suatu bentuk kegiatan dalam kehidupan yang mengandung maksud mempengaruhi orang lain agar bersedia secara bersama-sama untuk menuju sesuatu yang telah ditentukan berdasarkan tujuan pendidikan. Indrafachrudi dan Tahalele (1995:7) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah Proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, mengawasi pemikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain. Kepemimpinan adalah tindakan atau perbuatan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan orang, maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu. Guru sebagai pelaksana pendidikan di sekolah yang berhubungan langsung dengan anak didik mempunyai peranan penting dalam peningkatan mutu pendidikan serta pencapaian tujuan pendidikan.

Surya (2000:2), guru mempunyai makna sebagai seorang yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mendidik dan mengembangkan kepribadian anak didik, baik yang berlangsung di sekolah maupun di luar sekolah. Kedudukan guru tidak dapat seluruhnya digantikan oleh alat, meski secanggih apa pun. Semakin akurat guru melaksanakan fungsinya, semakin terjamin tercipta dan terbina kualitas lembaga pendidikan/sekolah. Guru sebagai bagian dari organisasi sekolah, tentunya dalam mewujudkan tuntutan-tuntutan sebagai mana tersebut di atas, tidak terlepas dari peranan kepemimpinan kepala sekolah.

Pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, seperti dijelaskan oleh Schuler dan Jackson (Ninuk Muljani, 2002 :109) yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk diri sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik meningkatkan tanggung jawab seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus, dan gaji yang termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari

pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karir, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Faktor kebutuhan, khususnya kesejahteraan guru juga akan memberi warna sendiri pada kepuasan kerja guru. Maslow (1994:64), kebutuhan manusia dapat dibagi menjadi lima jenjang yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan pemenuhan diri. Seorang guru sebagai manusia biasa akan termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin bila dia punya harapan akan terpenuhinya kebutuhan mereka.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2004:139).

Motivasi pelayanan adalah dorongan, alasan dan harapan yang menyebabkan seorang guru berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan bersama yang ditetapkan oleh organisasi atau yayasan tempat ia bekerja. Dorongan tersebut dapat berasal dari dalam diri sendiri maupun dari luar diri. Dorongan, alasan atau harapan yang ada dimiliki guru dalam melaksanakan pekerjaannya dapat menjadi pemenuhan kebutuhan dirinya baik secara fisik maupun psikologis seperti yang dipaparkan oleh Maslow dalam teori hierarki kebutuhan.

Sinergi teori hierarki kebutuhan oleh Maslow dan teori ERG menjadi dasar motivasi pelayanan guru. Seorang

guru melakukan pekerjaannya digerakkan oleh motif kesadaran akan eksistensinya sebagai guru, kebutuhan akan relasi dengan orang lain dan pertumbuhan diri yang semua itu memuncak pada aktualiasi diri yang penuh sebagai guru.

Motivasi yang didasarkan pada kebutuhan akan kekuasaan menghasilkan keinginan kuat untuk berpengaruh secara efektif dan menghasilkan dampak nyata. Kebutuhan ini juga mendorong ambisi orang untuk mengedepankan ide-ide mereka. Dalam arti yang positif pemenuhan kebutuhan akan kekuasaan ini akan mewujudkan status personal dan harga diri seseorang.

Kedua teori ERG dan teori Maslow menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak (simultan). Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa. (1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya (2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan (3) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar. Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Memahami keunggulan sekolah tidak hanya bisa menggunakan capaian hasil akademik siswa sebagai parameternya. Capaian akademik (kognitif) hanyalah salah satu dari sekian banyak capaian hasil belajar yang merupakan hasil dari proses pendidikan yang terjadi di sekolah. Cobb (2009:5),

pembelajaran memiliki aspek dimensi yang sangat luas, yang di dalamnya ada aspek pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku. Ciri utama keunggulan nilai sekolah-sekolah Katolik (Nota Pastoral KWI 2008:3) yaitu : a) Media pewartaan kabar gembira Pendidikan Katolik harus dapat menciptakan lingkungan paguyupan sekolah yang dijiwai oleh semangat kebebasan dan cinta kasih Injili. Cinta kasih Injili dapat dipahami sebagai bentuk cinta kasih yang dilandasi oleh ajaran Injil seperti

melayani, mengampuni/memaafkan, lemah lembut. B) Unggul dalam komitmen dan loyalitas terhadap misinya Yakni menumbuhkan kemampuan dan penilaian yang cermat, memperkenalkan warisan budaya, mempersiapkan peserta didik untuk memiliki ketrampilan, memupuk semangat persaudaraan, mengembangkan sikap saling memahami. Keunggulan itu diwujudkan melalui pembinaan utuh pribadi manusia yaitu pengembangan bakat minat fisik, psikis, emosional, intelektual, moral, spiritual dan budaya secara harmonis. (c) Berpihak pada yang miskin. Merupakan kebijakan asasi untuk mewujudkan amanat dari Tuhan,

yang mendahulukan yang miskin supaya asas keadilan dijunjung tinggi dan orang miskin lebih mendapat perhatian yang semestinya.

Faktor utama pendukung keunggulan nilai sebuah sekolah adalah memantau perkembangan hasil belajar peserta didik secara berkala. Karena hasil pemantauan perkembangan belajar peserta didik menjadi input penting untuk perbaikan pembelajaran, peningkatan kompetensi pendidik, bahkan sistem pengelolaan sekolah.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang

dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru Sahertian (Kusmianto, 1997:49) dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: "Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini antara lain :

- (H1) Terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap keunggulan nilai Yayasan Mardi Wiyata Malang.
- (H2) Terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang.
- (H3) Terdapat pengaruh positif signifikan kompensasi kerja terhadap keunggulan nilai Yayasan Mardi Wiyata Malang.
- (H4) Terdapat pengaruh positif signifikan kompensasi kerja terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang.
- (H5) Terdapat pengaruh positif signifikan motivasi pelayanan terhadap keunggulan nilai Yayasan Mardi Wiyata Malang.
- (H6) Terdapat pengaruh positif signifikan motivasi pelayanan terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang.
- (H7) Terdapat pengaruh positif signifikan keunggulan nilai terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang.

METODE

PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah survei. Davis dan Cosenza (Supriyanto, 2008:68) survei adalah rancangan penelitian dimana peneliti mengukur variabel yang ada dan tidak memanipulasi variabel tersebut, terutama ditujukan untuk mencari hubungan diantara variabel-variabel dan menguji sejumlah hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan, kompensasi kerja, motivasi pelayanan terhadap kinerja guru melalui keunggulan nilai .

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (Xi), kompensasi kerja (X2), motivasi pelayanan (X3), dan variabel endogennya adalah keunggulan nilai (X4) serta kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang (Yi).

Definisi Operasional

Berikut ini dipaparkan tentang definisi variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini : (1) Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar (Wahjosumodjo, 2007:83). Tugas kepala sekolah sebagai seorang pemimpin tidak mudah dan memikul tanggung jawab yang cukup besar terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu harus memenuhi beberapa syarat yaitu memiliki kompetensi kepala sekolah, memiliki kompetensi kepribadian, memiliki kompetensi pengetahuan/wawasan, memiliki kompetensi manajerial, kompetensi supervisi serta kompetensi sosial (Daryanto, 2008:92). Kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari 7 indikator : memiliki visi dan misi, mensosialisasikan visi misi, memahami tugas dan fungsi seorang pemimpin, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi, keterbukaan dan

demokratis, memahami strategi. (2) Kompensasi kerja adalah gaji dan tunjangan-tunjangan yang diterima secara langsung karena kontribusi pendidik terhadap sekolah yang bentuknya dapat berupa kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung dapat berupa upah, gaji, insentif, dan tunjangan-tunjangan lain. Dessler (1997:85) menjelaskan bahwa: "kompensasi langsung adalah pembayaran keuangan dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus". (3) Motivasi pelayanan diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah (Marihot Tua Efendi Hariandja, 2002:35) Motivasi pelayanan terdiri dari 8 indikator yaitu kesederhanaan, kejelasan, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomi, keadilan yang merata, ketepatan waktu. (4) Keunggulan nilai Sekolah yang unggul adalah sekolah yang mendayagunakan seluruh komponen yang ada di dalam lembaga pendidikan tersebut secara optimal dan mempunyai arti yaitu dari berbagai aspek diantaranya: tenaga administrasi, pengembangan kurikulum disekolah, kepala sekolah, dan penjaga sekolah pun harus dilibatkan secara aktif karena semua sumber daya tersebut akan menciptakan iklim sekolah yang mampu membentuk keunggulan sekolah. (Umiarso dan Imam Gojali, 2010:194). Indikator dari keunggulan nilai adalah guru memiliki etos kerja, menguasai bidang tugasnya, memiliki keterampilan dalam menjalankan tugasnya, menguasai materi pembelajaran, mampu menyajikan materi pembelajaran, menguasai metode pengajaran, mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan, bersedia mencari tata kerja yang produktif, memiliki gagasan baru untuk mengembangkan profesi dan lembaga, membuat media pembelajaran. (5) Kinerja

gum adalah hasil yang dicapai oleh gum dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya, dapat dilihat dari : a) kinerja dalam bidang pembelajaran (pra pembelajaran, penguasaan materi pelajaran, pendekatan atau strategi pembelajaran, pemanfaatan sumber belajar atau media pembelajaran, pembelajaran yang memicu dan memelihara keterlibatan siswa, penilaian proses dan hasil belajar, penggunaan bahasa, penutup b) kinerja terkait dengan perilaku yang meliputi: ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kedisiplinan, dan keteladanan; c) kinerja terkait dengan usaha dan kemauan yang meliputi: etos kerja, inovasi dan kreativitas, kemampuan menerima kritik dan saran, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan kerjasama. Kinerja guru terdiri dari 5 indikator yaitu profesional, prestasi kerja, loyalitas, kerjasama, kepemimpinan, identifikasi khusus perilaku gum. (7) Gum adalah seluruh gum dari Yayasan Mardi Wiyata Malang terdiri dari guru TKK Mardi Wiyata, gum SDK Mardi Wiyata 2, gum SMPK Mardi Wiyata, gum SDK Mardi Wiyata 1, gum SMPK Celaket 21 Malang, gum SMAK Frateran Malang.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Keunggulan Nilai

Berdasarkan hasil uji statistik dari hipotesis pertama, menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan nilai. Hal ini mengindikasikan bahwa *kepemimpinan kepala sekolah tidak* secara langsung mempengaruhi keunggulan nilai (kompetensi dan kreativitas) seorang guru dalam menjalankan tugasnya.

Seorang kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengembangkan profesionalitas tenaga pendidik. Melalui kepemimpinannya

diharapkan kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas sekolah - yang, dipirropmnya dan dftvata^katv mampu mempengaruhi. mengserakkan serta memotivasi guru dalam mengembangkan kompetensi dan kreativitas demi tercapainya tujuan pendidikan.

Sedangkan kompetensi guru dipengaruhi oleh faktor latar belakang pendidikan dan pengalaman belajar. Latar belakang seorang guru dengan guru yang lain tidak sama dengan pengalaman pendidikan yang pernah dimasuki selama jangka waktu tertentu. Perbedaan latar belakang ini disebabkan oleh jenis dan jenjang dalam pendidikannya. Perbedaan latar belakang pendidikan guru akan mempengaruhi kegiatan guru dalam melaksanakan kegiatan interaksi belajar mengajar. Pengalaman teoritis tidak selamanya menjamin keberhasilan seorang guru dalam mengajar suatu ilmu pengetahuan, teknologi dan seni namun itu semua merupakan suatu ketrampilan. Mengajar merupakan suatu ketrampilan aktualisasi dari ilmu pengetahuan teoritis *ke dalam interaksi belajar mengajar*. Ilmu pengetahuan secara teoritis yang telah dikuasai oleh guru lebih baik dilengkapi dengan pengalaman mengajar.

Untuk memotivasi siswa seorang guru harus kreatif, mampu menciptakan pembelajaran lebih bermakna dan berkualitas dengan menggunakan strategi belajar yang mampu mengembangkan daya imajinasi dan membantu otak untuk *harus* mampu berperan sebagai motivator yang mampu memotivasi siswa untuk berbuat sesuatu dengan menggunakan konsep dan prinsip keilmuan yang dimiliki, mampu menciptakan pembelajaran yang menggairahkan, berkualitas, dan menyenangkan. Masih banyak guru menggunakan metode ceramah, sehingga proses belajar mengajar siswa menjadi pasif,

membosankan dan kurang menantang. Permasalahan lain juga mempengaruhi rendahnya kreatifitas adalah minimnya pengetahuan guru dalam menggunakan alat multi media dalam hal ini adalah komputer dan perangkat lainnva. Hal ini sangat berpengaruh bagi guru untuk mengembangkan ilmu pengetahuan pada saat ini, disisi lain guru dituntut untuk mengembangkan model model pembelajaran sehingga proses pembelajaran menjadi menyenangkan.

Oleh kerennanya guru harus dapat menciptakan strategi pembelajaran yang memberi porsi lebih banyak kepada siswa untuk mengembangkan fikirannya yang dikaitkan dengan setiap konsep yang dipelajarinya dan didukung dengan penggunaan multi media. Dengan menggunakan perangkat multi media maka proses belajar mengajar jadi menarik, menyenangkan dan dapat meningkatkan daya ingat siswa, sehingga motivasi siswa dalam proses pembelajaran meningkat, disisi lain guru akan termotivasi dan berupaya untuk membuat desain pembelajaran yang unik dan menarik dengan penggunaan media.

Kapabilitas kepemimpinan kepala sekolah terletak pada peran dan tugasnya membangun komitmen guru yang mampu menggerakkan daya kreativitas dan inovasi guru untuk berusaha menambah pengetahuan dan meningkatkan ketrampilan khususnya yang langsung berkaitan dengan tugas profesionalnya.

Kepala sekolah di lingkungan Yayasan Mardi Wiyata Malang terdiri dari biarawan dan awam Katolik yang mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda. Kepala sekolah yang kreatif berusaha melahirkan ide-ide antara lain berupa perencanaan pembelajaran, penggunaan metode pembelajaran, teknik penilaian, penggalian sumber-sumber dana, pemanfaatan sarana dan prasarana dalam memajukan sekolah yang

dipimpinnya, mampu mengorganisasikan dan mengoptimalkan fungsi dari segala sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan sekolah.

Kreativitas kepala sekolah tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam menghadapi perubahan pengelolaan sekolah. Perilaku kreatif kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses dan output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Yayasan Mardi Wiyata

Berdasarkan hasil uji statistik dari hipotesis kedua, menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang. Temuan ini mengindikasikan bahwa seorang kepala sekolah tidak secara langsung mempengaruhi kinerja guru. Dengan kata lain pola kepemimpinan seorang kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru melalui pemberdayaan kompetensi dan kreativitas guru. Seorang kepala sekolah diharapkan berperan dalam membentuk dan memfasilitasi kinerja guru.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Roslena Septiana, Ngadiman, Elvia Ivada (2013). Kinerja guru bertumpu pada karakteristik aktivitas pelayanan pengajaran secara totalitas, mulai dari mempersiapkan, melaksanakan dan mengevaluasi secara sistematis dan berkesinambungan. Kinerja guru dikatakan berhasil apabila, memberikan efek terhadap perkembangan potensi siswa dalam konteks psikologis dan flsik, yakni bersifat positif terhadap apa yang dipelajarinya, baik dilihat dari tujuan serta manfaatnya. Sehingga kecerdasan kognitif, efektif dan psikomotif

berkembang. Intinya apakah terjadi perubahan perilaku, berfikir sistematis dan terampil mengenai apa yang terjadi.

Peran kepala sekolah dalam rangka memfasilitasi kinerja guru di lingkungan Yayasan Mardi Wiyata diharapkan mampu menjalankan dua fungsi pokok yaitu.1) fungsi yang berkenaan dengan tujuan yang hendak dicapai, 2) fungsi yang berkenaan dengan pemeliharaan kelompok. Fungsi-fungsi yang berkenaan dengan tujuan yang hendak dicapai diantaranya adalah : a) merumuskan dan memikirkan para anggota/bawahan/guru, sehingga mereka menyadari peran masing-masing di dalam mewujudkan tujuan; b) memberi motivasi/dorongan kepada guru-guru untuk dapat menganalisis situasi sehingga dapat secara optimal mengkreasikan kemampuannya demi mencapai hasil yang maksimal, c) membantu guru-guru memperoleh informasi yang diperlukan bagi pertimbangan yang sehat, d) menumbuhkan kepercayaan dengan jalan melaksanakan delegasi tanggung jawab kepada para guru sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

Semua guru di sekolah bekerja untuk mencapai tujuan bersama, semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Kepala sekolah menghargai pendapat tiap-tiap guru, memberi kesempatan kepada para guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Kepala sekolah mendorong para guru untuk mengembangkan ketrampilannya yang terkait dengan usaha-usaha mereka untuk mencoba suatu metode baru, yang akan mendatangkan manfaat

Bagi perkembangan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Yayasan Mardi Wiyata memandang bahwa sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional di bidangnya menjadi unsur penentu pelayanan yang berkualitas. Sehingga

untuk meningkatkan kualitas kinerja kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan dilakukan pembinaan yang terdiri dari pembinaan yang menyentuh aspek profesionalitas kependidikan dan aspek kerohanian. Pembinaan profesi kepala sekolah menyangkut tugas dan perannya sebagai pemimpin sekaligus manajer dalam sebuah unit karya. Pembinaan tenaga pendidik diupayakan dalam bentuk pengayaan pengetahuan akan materi ajar, kurikulum kegiatan belajar mengajar, dan manajemen pembelajaran yang efektif serta administrasi keguruan.

Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Keunggulan Nilai

Dari hasil uji statistik hipotesis ketiga, menunjukkan ada pengaruh langsung positif dan signifikan antara kompensasi kerja terhadap keunggulan nilai. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi kerja yang diberikan oleh Yayasan Mardi Wiyata terhadap guru-guru menjadi salah satu pemicu untuk meningkatkan kreativitas dan kompetensi guru. Kompensasi kerja untuk meningkatkan kompetensi dan kreativitas guru-guru Yayasan Mardi Wiyata berupa tunjangan struktural, tunjangan fungsional, insentif sedangkan materi non fisik berupa kesejahteraan batin dalam bentuk peningkatan pengetahuan serta penghargaan karena prestasi.

Kompensasi kerja merupakan balas jasa yang diberikan Yayasan Mardi Wiyata kepada guru dan pegawai berupa gaji bagi yang sudah menjadi pegawai/guru tetap dan honor bagi guru/pegawai yang belum tetap sebagai imbalan dari tugas-tugas yang telah dilaksanakan. Kompensasi berupa gaji dan honor ini didasarkan pada jabatan, masa kerja, tingkat pendidikan, dan status pekerjaannya. Bagi guru/pegawai yang memiliki jabatan diberikan tunjangan fungsional.

Kompensasi kerja ini diberikan sebagai stimulus untuk meningkatkan kinerja guru/pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori harapan dari Vivtor Vroom yang pada dasarnya kekuatan kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu tergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu.

Dasar perhitungan kompensasi kerja di Yayasan Mardi Wiyata berdasarkan dua kategori yaitu menggunakan pendekatan pekerjaan atau jabatan (*job based approaches*) dan menggunakan pendekatan keterampilan (*skill based approaches*). Pendekatan pekerjaan atau jabatan mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu, sedangkan pendekatan keterampilan mengasumsikan bahwa karyawan tidak dibayar karena jabatan yang dimilikinya tetapi lebih kepada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas.

Berdasarkan sistem yang berlaku di Yayasan Mardi Wiyata dalam pemberian kompensasi ini didasarkan kepada kewajiban, dikaitkan dengan beratnya tanggung jawab dan sifat pekerjaan. Yang dimaksud dengan kewajiban ialah besarnya kompensasi yang memungkinkan karyawan hidup secara manusiawi sesuai dengan harkat, martabat dan tingkatan masing-masing. Sebagaimana diketahui bahwa UMR (upah minimum regional) juga disusun berdasarkan pertimbangan kewajiban ini, sehingga dengan adanya kompensasi sebesar UMR diharapkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari secara wajar/layak.

Dalam kaitannya dengan sifat pekerjaan, maka guru yang mengerjakan pekerjaan yang sifatnya rutin, kiranya wajar apabila mendapatkan kompensasi

yang lebih rendah dibandingkan dengan guru yang membutuhkan daya kognitif, kemampuan intelektual, daya nalar, inovasi serta kreativitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Secara umum tingkat kompensasi yang diterima oleh guru/pegawai sekolah-sekolah di Yayasan Mardi Wiyata Malang dirasakan cukup baik, karena selain kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif juga masih ada tabungan pensiun serta uang pensiun. Hal ini dapat memacu semangat kerja guru/pegawai yang lain untuk bekerja lebih baik, apabila seorang guru/pegawai mengalami kepuasan kerja maka akan melakukan tugasnya dengan baik dan ikhlas serta loyal terhadap lembaga.

Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Guru Yayasan Mardi Wiyata Malang

Berdasarkan hasil analisis data dari hipotesis keempat menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan antara kompensasi kerja terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja seorang guru tidak dipengaruhi secara langsung karena adanya kompensasi yang diterima.

Hasil pengujian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012) tidak ada pengaruh langsung antara kompensasi dengan kinerja guru, berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sigit Adri Saputra (2010) dan Anoki (2010) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.

Apabila kompensasi diberikan secara tepat maka para guru/pegawai akan termotivasi mencapai tujuan organisasi. Tetapi apabila kompensasi kurang memadai, motivasi kerja juga akan menurun. Seseorang akan mengeluarkan upaya-upaya yang tinggi untuk mencapai kinerja apabila dengan tingkat kinerjanya

yang tinggi diperoleh ganjaran (kompensasi) sesuai dengan pengharapannya yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan tujuan-tujuan pribadi individu.

Pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja guru dan disisi lain dapat membuat karyawan frustasi. Bagi guru yang memang memiliki keterampilan yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kineija. Sebaliknya guru yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustasi.

Dikaitkan dengan teori pengharapan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi karyawan, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila guru merasa yakin bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik secara konkret dapat diwujudkan dengan penghargaan seperti peningkatan gaji atau promosi, penghargaan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, diikutkan serta dalam ujian sertifikasi guru.

Jadi dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan pengharapan lembaga dan hubungan antara penghargaan lembaga dengan tujuan karyawan. Apabila penghargaan yang diberikan oleh lembaga sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka seorang guru tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya.

Kompensasi berdasarkan keterampilan sesuai dengan teori ERG (*Existance, Relateness and Growth Theory*) dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong karyawan untuk belajar, meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Hal ini dapat diartikan, bahwa bagi karyawan yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik akan diberikan kompensasi berdasarkan keterampilan dan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilan agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Dikaitkan dengan teori kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement theory*) pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini dapat akan mendorong guru untuk bekerja lebih efisien, mau mempelajari keterampilan yang baru atau berusaha untuk meningkatkan keterampilannya sehingga siap menghadapi tantangan baru.

Dalam kaitan dengan teori penguatan (*reinforcement theory*) pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan akan mendorong karyawan untuk belajar secara kontinyu, mengembangkan keterampilannya dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam lembaga/sekolah. Semakin berkembang keterampilan yang dimiliki maka semakin besar pula kompensasi yang diterimanya.

Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Apabila prestasi karyawan sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan/lembaga, maka motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi

dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Pemberian kompensasi yang masih didasarkan pada senioritas dan masa kerja, bukan pada kemampuan seorang guru untuk mengembangkan keterampilan yang dimilikinya dapat mengakibatkan guru menjadi apatis dan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebab peningkatan keterampilan tidak diimbangi dengan peningkatan kompensasi. Sebaliknya kompensasi akan naik dengan sendirinya tanpa perlu meningkatkan keterampilan. Hanya waktu yang dapat meningkatkan besarnya kompensasi, sehingga apabila kompensasi ditingkatkan, karyawan hanya termotivasi untuk sementara waktu, setelah itu kinerjanya akan kembali seperti semula.

Ada dua hal yang perlu diingat oleh lembaga dalam pemberian kompensasi, pertama kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh guru. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi maka guru akan merasa puas dan kepuasan itu akan memicu guru untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan sekolah maupun kebutuhan guru akan tercapai secara bersama.

Pengaruh Motivasi Pelayanan terhadap Keunggulan Nilai

Hasil pengujian statistik hipotesis ke lima menunjukkan bahwa motivasi pelayanan yang dimiliki oleh para guru berpengaruh signifikan terhadap keunggulan nilai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pelayanan seorang guru kepada peserta didik juga akan mempengaruhi tingkat kompetensi dan kreativitas seorang guru.

Motivasi pelayanan terkait dengan karakter seorang guru sebagai pendidik, yang tercermin dalam panggilannya sebagai seorang manusia yang mengembangkan anak-anak menjadi manusia yang utuh dan sempurna, menjadi anak yang cerdas dan baik. Selain itu, seorang guru juga membantu peserta didik, generasi muda yang masih membutuhkan bantuan itu untuk pengembangan dirinya sesuai dengan kehendak Tuhan. Artinya pendidikan bukan hanya mengajar pengetahuan (kognitif), tetapi nilai-nilai seperti sosialitas, religiositas, moralitas, emosi dan estetika.

Tanpa cinta dan kepekaan kepada peserta didik, seorang guru akan sulit membantu mereka. Hanya dengan semangat cinta seorang guru dapat mengadakan pendekatan, mengerti situasi dan membantu mereka secara cepat dan tepat. Dengan rasa cinta ini akan menumbuhkan motivasi guru dalam membimbing siswa, tidak mudah putus asa dan selalu mencari cara-cara baru untuk membantu kesulitan siswanya.

Untuk meningkatkan motivasi pelayanannya, seorang guru juga harus selalu belajar dengan tiga alasan yang mendasar yaitu dunia yang terus berubah, pendidikan memerlukan tidak hanya informasi tetapi juga inspirasi, kepemimpinan guru membutuhkan kedalaman pengetahuan. Di jaman ini proses belajar tidak hanya membutuhkan informasi tetapi juga inspirasi. Pengetahuan yang mendalam selalu bersifat inspiratif, kedalaman ilmu membuat guru tidak hanya mampu menyajikan informasi tetapi juga membangkitkan inspirasi. Gagasan yang disampaikan menjadi kekuatan yang hidup, teori yang dijelaskan memberikan pencerahan. Pertanyaan yang diajukan merangsang rasa ingin tahu, dimana kehadiran guru dengan kedalaman pengetahuan selalu bersifat inspiratif.

Guru tidak hanya menyentuh pikiran tetapi juga membangkitkan semangat. Dan inspirasi seperti itu hanya bisa diberikan oleh pribadi guru yang memiliki integritas pengetahuan.

Guru juga seorang pemimpin yang menjalankan perannya melalui integritas pengetahuan. Schlechty (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan seorang guru hendaklah membawa anak berjalan menuju tujuan belajar yang diinginkan. Proses tersebut berlangsung dengan menyediakan ruang yang memungkinkan pengetahuan hadir sebagai sesuatu yang hidup, pengetahuan yang bergerak dinamis, pengetahuan terbentuk melalui eksplorasi terhadap berbagai pengandaian yang mendasarinya, pengetahuan yang terbangun melalui proses mengajukan hipotesa, meragukan, melakukan sintesa, dan menciptakan pengetahuan baru. Sudah jelas bahwa dinamika belajar seperti itu membutuhkan seorang pendidik yang tidak hanya piawai dalam menghidupkan diskusi dan debat, tetapi juga pribadi yang memiliki integritas pengetahuan.

Guru yang belajar adalah pribadi yang memiliki pikiran terbuka. Pikiran terbuka tidak semata-mata berarti menerima gagasan baru atau pikiran orang lain, tetapi selalu ditandai oleh sifat fleksibel, kemauan untuk mempertimbangkan dan mencoba gagasan baru, berusaha menemukan alternatif dan penjelasan lain, berani melewati garis yang sudah biasa. Salah satu kecenderungan kita adalah tinggal di wilayah yang aman. Hal ini juga berlaku dalam dunia kognitif kita yang cenderung untuk berpegang pada keyakinan yang sudah berakar, kaku dalam berpendapat, merasa sudah memiliki pengetahuan yang mencukupi, dan tidak mau menyambut sesuatu secara berbeda. Apabila kita memiliki pikiran terbuka maka kita akan terus-menerus up-date pengetahuan dengan perkembangan mutakhir. Dengan

demikian sebagai guru, apabila mau belajar dan terus belajar maka seorang guru akan lebih mencintai pribadi para siswa dengan memberikan pengetahuan.

Pengaruh Motivasi Pelayanan terhadap Kinerja Guru Yayasan Mardi Wiyata Malang

Hasil pengujian statistik dari hipotesis keenam menunjukkan tidak ada pengaruh antara motivasi pelayanan terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang.

Temuan hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Karmidi (2003) yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMU Negeri di kota Malang. Dengan kata lain semakin baiknya motivasi kerja guru selalu diikuti oleh semakin meningkatnya kinerja guru SMU Negeri di kota Malang. Temuan hasil penelitian ini juga tidak konsisten dengan penelitian Mutohar (2006) yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi guru yang tinggi diikuti oleh baiknya kinerja guru. Tidak konsisten juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Windy Aprilia Mudty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012) dan Rivai (2005). Yang menemukan adanya pengaruh langsung signifikan antara motivasi pelayanan terhadap kinerja.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Guru akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila guru memiliki motivasi yang tinggi, maka guru tersebut akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam tugas atau kegiatan, sehingga kinerja guru juga akan semakin meningkat.

Dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa belum semua guru memiliki dorongan atau motivasi pelayanan yang sesuai dengan visi dan misi Yayasan Mardi Wiyata. Hal ini disebabkan : (1) Belum semua guru

berkeinginan untuk meningkatkan jumlah besaran kompensasi yang akan diterima. (2) Belum semua guru berkeinginan untuk mendapatkan penghargaan dalam bentuk pujian dan kesempatan mengembangkan diri melalui berbagai pendidikan dan pelatihan yang dapat mendukung karirnya. (3) Guru hanya bekerja semata-mata berdasarkan kewajiban dan tugasnya saja

Jika kedelapan indikator (kesederhanaan, kejelasan, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomi, keadilan yang merata, ketepatan waktu) yang melekat dalam motivasi kerja guru/pegawai Yayasan Mardi Wiyata mendapat peningkatan perhatian dan dapat diwujudkan dengan baik, maka semangat kerja guru akan lebih meningkat pula. Hal ini perlu menjadi perhatian yang lebih besar oleh yayasan maupun kepala sekolah agar setiap guru dapat memiliki integritas yang tinggi dalam menjunjung nama baik organisasi dan dapat melaksanakan tugas yang lebih profesional terutama dalam menjaga nama baik Yayasan Mardi Wiyata Malang. Mengamankan dan menertibkan pelayanan dalam pembinaan maupun pengawasan terhadap kepatuhan para guru.

Pengaruh Keunggulan Nilai terhadap Kinerja Guru Yayasan Mardi Wiyata Malang

Berdasarkan hasil uji statistik dari hipotesis ketujuh menunjukkan pengaruh yang signifikan antara keunggulan nilai terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi dan kreativitas seorang guru menjadi salah satu unsur penting dari tujuan pendidikan, guru berkewajiban untuk menciptakan suasana pendidikan yang kreatif.

Guru sebagai ujung tombak dalam proses belajar mengajar, maka guru harus mempunyai karakteristik dalam mengembangkan kreativitas yaitu

kompetensi dan minat belajar, kemahiran dalam mengajar, adil dan tidak memihak, sikap kooperatif, demokratis, fleksibilitas, rasa humor, menggunakan penghargaan dan pujian, minat luas, memberi perhatian terhadap masalah peserta didik dan penampilan serta sikap yang menarik.

Kreativitas adalah suatu lampuan untuk membentuk gagasan $\cup$ dan menerapkannya dalam lecahan masalah. Kreativitas upakan kapasitas untuk membuat hal g baru dan memecahkan masalah dari Dagai sudut pandang. Guru yang itif diharapkan lebih peka terhadap nasalahan pendidikan serta mampu icari jalan pemecahan. Guru yang itif akan membuat perubahan dalam ibelajaran sehingga pembelajaran lyenangkan dan berkualitas.

Kreativitas para guru merupakan sep pembaharuan dan selalu menjadi ar dalam pembelajaran. Pendidikan oeran memfasilitasi terbentuknya isan yang kreatif. Pengembangan itivitas para peserta didik dimulai ik pendidikan usia dini sehingga nbentuk kebiasaan cara berpikir dan i bertindak.

Guru yang berkualitas idealnya npunyai empat kompetensi dasar dukungnya yakni kompetensi agogik, kepribadian, sosial dan fesional. Kompetensi pedagogik upakan kompetensi yang secara itis tertuang dalam berbagai mata ijaran. Seorang guru yang mempunyai ingkat kompetensi pedagogik ini akan nahami peserta didik dari berbagai jk kepribadiannya, seperti : cembangan kognitif, emosional, dan :omotoriknya, kemudian menerapkan pemahamannya itu untuk mengembangkan proses pembelajaran di dalam kelas. Di samping itu seorang guru juga harus mengetahui potensi dan karakteristik peserta didiknya dan menggunakan pengetahuannya ini sebagai dasar untuk pembelajaran.

Kompetensi ini tidak akan berarti apa-apa bagi guru jika sang guru tidak

melengkapi diri dengan kemampuan lainnya. Di antaranya adalah penguasaan bahan ajar, menyusun perencanaan pembelajaran, menguasai dan mengembangkan alat peraga, menguasai prosedur pembelajaran, mempunyai kemampuan bertanya, menguasai pengelolaan kelas, kemampuan melakukan evaluasi dan remedial bagi anak didik yang membutuhkan.

Kompetensi kepribadian melekat pada perilaku pribadi guru itu sendiri dan perilaku seorang guru dalam berinteraksi dengan para peserta didiknya. Tidak dapat disamakan dengan interaksi orang di pasar, dunia, politi atau tempat lainnya. Dalam interaksi guru dengan para peserta didiknya akan memancarkan falsafah hidup sang guru dari nilai-nilai di dalamnya. Ini sangat penting karena guru adalah model bagi para peserta didiknya.

Kompetensi ini mencakup sikap (*attitude*), nilai-nilai (*value*), kepribadian (*personality*) sebagai elemen perilaku. Guru yang memiliki kompetensi ini mampu menampilkan diri sebagai pribadi. Kreativitas adalah suatu kemampuan untuk membentuk gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah. Kreativitas merupakan kapasitas untuk membuat hal yang baru dan memecahkan masalah dari berbagai sudut pandang. Guru yang kreatif diharapkan lebih peka terhadap permasalahan pendidikan serta mampu mencari jalan pemecahan. Guru yang kreatif akan membuat perubahan dalam pembelajaran sehingga pembelajaran menyenangkan dan berkualitas.

Kreativitas para guru merupakan konsep pembaharuan dan selalu menjadi dasar dalam pembelajaran. Pendidikan berperan memfasilitasi terbentuknya lulusan yang kreatif. Pengembangan kreativitas para peserta didik dimulai sejak pendidikan usia dini sehingga membentuk kebiasaan cara berpikir dan cara bertindak.

Guru yang berkualitas idealnya mempunyai empat kompetensi dasar pendukungnya yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kompetensi pedagogik merupakan kompetensi yang secara teoritis tertuang dalam berbagai mata pelajaran. Seorang guru yang mempunyai perangkat kompetensi pedagogik ini akan memahami peserta didik dari berbagai aspek kepribadiannya, seperti : perkembangan kognitif, emosional, dan psikomotoriknya, kemudian menerapkan pemahamannya itu untuk mengembangkan proses pembelajaran di dalam kelas. Di samping itu seorang guru juga harus mengetahui potensi dan karakteristik peserta didiknya dan menggunakan pengetahuannya ini sebagai dasar untuk pembelajaran.

Kompetensi ini tidak akan berarti apa-apa bagi guru jika sang guru tidak melengkapi diri dengan kemampuan lainnya. Di antaranya adalah penguasaan bahan ajar, menyusun perencanaan pembelajaran, menguasai dan mengembangkan alat peraga, menguasai prosedur pembelajaran, mempunyai kemampuan bertanya, menguasai pengelolaan kelas, kemampuan melakukan evaluasi dan remedial bagi anak didik yang membutuhkan.

Kompetensi kepribadian melekat pada perilaku pribadi guru itu sendiri dan perilaku seorang guru dalam berinteraksi dengan para peserta didiknya. Tidak dapat disamakan dengan interaksi orang di pasar, dunia, politi atau tempat lainnya. Dalam interaksi guru dengan para peserta didiknya akan memancarkan falsafah hidup sang guru dari nilai-nilai di dalamnya. Ini sangat penting karena guru adalah model bagi para peserta didiknya. Kompetensi ini mencakup sikap (*attitude*), nilai-nilai (*value*), kepribadian (*personality*) sebagai elemen perilaku. Guru yang memiliki kompetensi ini mampu menampilkan diri sebagai pribadi

yang mamtap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa. Dia juga seorang yang menjunjung tinggi tata krama. Itu semua harus selalu diasah dengan cara berlatih menguasai diri tentang kekuatan dan kelemahan, kinerja sendiri dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Kompetensi sosial guru selalu dikaitkan dengan orang-orang disekitarnya, jika mampu menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru. Guru yang mempunyai kompetensi sosial yang mensyaratkan berbagai keterampilan dasar di dalamnya. Diantaranya adalah keterampilan berkomunikasi dengan peserta didik dan orang tua dengan peserta didik, bersikap simpatik, dapat bekerja sama dengan *stakeholder* sekolah, pandai bergaul dengan kawan sekerja dan mitra pendidikan, serta memahami dunia sekitarnya.

Guru-guru di Yayasan Mardi Wiyata memiliki tiga karakter yaitu : (1) Mayoritas guru beragama Katolik merupakan peluang bagi yayasan dalam mewujudkan ciri khas sekolah Katolik. (2) Para frater sebagai penyelenggara yayasan diundang mengembangkan sekolah melalui kemitraan bersama mereka, pola kemitraan dalam mengelola karya pendidikan persekolahan kiranya menjadi pilihan tepat berdasarkan kenyataan yang ada. Hal ini mengundang para guru serta para frater sendiri untuk saling belajar. 3. Yayasan perlu menyadari bahwa merekalah motor penggerak utama kualitas pendidikan, maka upaya pendampingan, pembinaan, pemberdayaan tenaga guru akan membawa dampak positif bagi kinerja dan semangat kebersamaan dalam mengembangkan yayasan.

Upaya peningkatan kinerja guru terus dilakukan oleh Yayasan Mardi Wiyata. Upaya tersebut meliputi

pembinaan guru dan tenaga kependidikan serta penyelenggaraan Rapat Kerja (RAKER) yayasan yang berlangsung dari tahun 1999 hingga sekarang yang diselenggarakan setiap 2 tahun sekali., karena tenaga pendidik atau sumber daya manusia merupakan unsur utama yang memberikan sumbangan bagi peningkatan kualitas pendidikan. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan Yayasan Mardi Wiyata, seluruh komponen pendidikan (kepala sekolah, para guru mata pelajaran serta staf tata usaha) didorong untuk secara terus menerus mengembangkan diri sesuai tuntutan serta kebutuhan pengguna jasa pendidikan

Kinerja guru-guru di Yayasan Mardi Wiyata juga memiliki ciri khas yang bisa menjadi keunggulan ataupun kelemahan, ciri khas tersebut adalah : (1) Tampak spiritualitas pelayanan dengan kasih tanpa pamrih Pola hidup konsumtif tanpa disadari melahirkan pola pemikiran "pamrih pada setiap karya". Sebagai guru atau karyawan di lembaga pendidikan Katolik kita tentu dapat mengukur kadar/kualitas pelayanan kepada para siswa. Mengikuti alur berpikir *quantum teaching*, peran guru sangat menentukan kesuksesan siswa sebab guru dapat menciptakan suasana belajar yang menggairahkan. Guru lebih dari sekedar pemberi ilmu pengetahuan, tetapi guru adalah rekan belajar, model, pembimbing, fasilitator, bahkan penggubah kesuksesan siswa. (2) Sikap sekolah dan yayasan harus siap dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Sebagai contoh, ketika hasil pembelajaran ditekankan pada penugasan kompetensi tertentu oleh siswa, guru dituntut mampu mengidentifikasi tingkat penugasan siswa. Konsekuensinya model pembelajaran harus diarahkan pada cara *personal* bukan klasikal. Ini berarti paradigma kelas gemuk yang diisi 40 siswa sudah tidak relevan. Namun persoalan lanjutan adalah

operasional sekolah yang sangat tergantung pada kondisi siswa secara kuantitas. Persoalan yang harus dimusyawarahkan secara bijak adalah bagaimana pengelolaan keuangan di sekolah-sekolah Katolik yang cenderung terpusat pada yayasan pengelola. Persoalan lain yang tidak kalah rumit adalah kemampuan para guru dalam menyambut perubahan seperti kurikulum atau prioritas mata pelajaran tertentu dalam ujian. (3) Model dan tata kelola sekolah dan yayasan yang cenderung birokratis Pengelola yayasan dan pemilik lembaga pendidikan Katolik umumnya kaum biarawan, persoalan pada beberapa lembaga-lembaga pendidikan Katolik dapat juga bersumber dari kalangan ini. Penghayatan spiritualitas panggilan yang kurang memadai, senioritas, perasaan sebagai pemilik, seringkali mengorbankan nilai-nilai profesionalisme manajemen pengelolaan sebuah lembaga pendidikan

KESIMPULAN

Kesimpulan : (1) Tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap keunggulan nilai, hal ini dapat diartikan bahwa seorang kepala sekolah tidak mempengaruhi kompetensi dan kreativitas seorang guru. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menumbuhkan kompetensi seorang guru. (2) Ada pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata Malang melalui keunggulan nilai. Hal ini dapat diartikan bahwa seorang kepala sekolah. Kepala sekolah berperan memfasilitasi pembinaan yang menyangkut aspek profesionalitas kependidikan dan aspek kerohanian. (2) Ada pengaruh langsung positif dan signifikan antara kompensasi kerja terhadap keunggulan nilai. Hal ini dapat diartikan bahwa kompensasi kerja yang diberikan oleh Yayasan Mardi Wiyata terhadap guru-guru menjadi salah satu pemicu untuk meningkatkan kreativitas dan kompetensi guru. Guru yang merasa

puas dengan kompensasi yang diberikan maka akan melakukan tugasnya dengan baik dan ikhlas serta loyal terhadap lembaga. (3) Ada pengaruh antara kompensasi kerja terhadap kinerja guru melalui keunggulan nilai. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja seorang guru tidak dipengaruhi secara langsung karena adanya kompensasi yang diterima. Hal ini dapat diartikan, bahwa bagi guru yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik diberikan kompensasi berdasarkan keterampilan dan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilan agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi. (3) Ada pengaruh signifikan antara motivasi pelayanan terhadap keunggulan nilai. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi pelayanan seorang guru kepada peserta didik juga akan mempengaruhi tingkat kompetensi dan kreativitas seorang guru dalam proses belajar mengajar. (4) Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi pelayanan terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata melalui keunggulan nilai. Artinya apabila guru memiliki motivasi yang tinggi, maka guru tersebut akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam tugas atau kegiatan, sehingga kinerja guru juga akan semakin meningkat. (5) Ada pengaruh yang signifikan antara keunggulan nilai terhadap kinerja guru Yayasan Mardi Wiyata. Hal ini dapat diartikan bahwa seorang guru merupakan ujung tombak dalam proses belajar mengajar. Maka guru harus mempunyai karakteristik dalam mengembangkan kreativitas yaitu kompetensi dan minat belajar, *ksmahim* (dalam mengajar, adil dan tidak memihak, sikap kooperatif, demokratis, fleksibilitas, rasa humor, menggunakan penghargaan dan pujian, minat luas, memberi perhatian terhadap

masalah peserta didik dan penampilan serta sikap yang menarik.

Saran, (1) Berdasarkan data penelitian ditemukan fakta bahwa kinerja kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan Yayasan Mardi Wiyata Malang secara umum berada pada kategori baik. Namun untuk menghadapi tuntutan masyarakat terhadap kualitas lulusan, maka seorang kepala sekolah harus selalu meningkatkan pengetahuannya, menambah wawasan, *meng-up-date* informasi, mengikuti *workshop* manajemen serta lebih terbuka pada saran dan kritik yang sifatnya membangun. Agar lebih baik lagi perlu mengoptimalkan manajemen dan supervisi terhadap kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Hal ini dapat meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan. **(2)** Berdasarkan data penelitian ditemukan fakta bahwa, motivasi guru-guru Yayasan Mardi Wiyata termasuk dalam kategori cukup baik sehingga harus diintensifkan pembinaan-pembinaan yang dapat mendorong motivasi guru dalam memberikan pelayanan terhadap peserta didik. **(3)** Berdasarkan data penelitian ditemukan fakta bahwa, situasi sekolah sering tidak kondusif sehingga antara warga sekolah perlu meningkatkan hubungan interpersonal yang lebih harmonis dan peningkatan lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga para guru dapat meraih prestasi kerja yang lebih baik pada waktu mendatang. **(4)** Untuk meningkatkan motivasi kerja guru sebaiknya kepala sekolah memberikan kebijakan yang dapat memotivasi guru agar melakukan kinerja terbaik, seperti

memberikan apresiasi terhadap guru berprestasi dan memberikan kesempatan seluas luasnya untuk lebih mengembangkan potensi yang dimiliki serta berlaku adil terhadap semua guru. **(5)** Bagi peneliti selanjutnya, disarankan mengkaji lebih lanjut dengan anteseden-anteseden keunggulan nilai dengan menggunakan teknik analisis data yang sesuai dengan rancangan penelitian yang lebih kompleks, uji beda koefisien dengan measurement model dan SEM (*Structural Equation Modelling*) dapat dijadikan pilihan dalam melakukan analisis data.

DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, Clayton, 2008, *Existence, Relatedness, Growth (ERG) Theory*,
Arimba, I Gede, 2008, *Motivasi bagi Karyawan Honorer dalam Usaha Meningkatkan Pelayanan kepada Masyarakat*, Universitas Narotama, Surabaya.
Dwi Priyanto, 2010, *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*, PT Buku Seru, Jakarta.
Hardawiryan, R., terj., *Dokumen Konsili Vatikan II*, 2002, Dokumentasi dan Penerangan KWI, Obor, Jakarta.
Hasan, Iqbal, 2004, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistika*, Bumi Aksara, Jakarta.
http://organisasi.org/teori_hierarki_kebutuhan_maslow_
http://unindra.net/unindra_download/UU%20No.14%20Tahun%202005.pdf
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods/alderfer/erg_theory, ht](http://www.valuebasedmanagement.net/methods/alderfer/erg_theory.htm)
Kartini Kartono, 1990, *Pemimpinan dan Kepemimpinan*, Rajawali, Jakarta
Maslow, Abraham, 2006, *Teori Hierarki Kebutuhan Maslow / Abraham Maslow - Ilmu Ekonomi*,

- Seeker, Karen R. dan Joe B. Wilson, 2000, *Planning Succesful Employee Performance*, (terj. Ramelan), PPM, Jakarta.
- Soedijarto, 2008, *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*, PT Kompas Media Nusantara, Jakarta.
- Sudrajat, Akhmad, Manajemen Kinerja Guru, 2008, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/a-opini/manajemen-kinerja-guru/>
- Sugiyono, 2007, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Tim Pusdiklat Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2008, *Pelayanan Prima: Bahan Diklat Pegawai Golongan I dan II*, Jakarta.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen,
- Vroom, Victor, 2008, *Expectancy Theory Motivation and Management*, http://www.valuebasedmanagement.net/methods_vroom_expectancy_theo_.html.
- Yayasan, 2011, Peraturan Kepegawaian Yayasan Mardi Wiyata Malang.
- YMW, Yayasan, 2011, Anggaran Rumah Tangga (ART) Yayasan Mardi Wiyata.