

PENINGKATAN KINERJA STAF MELALUI BIMBINGAN KONSELING DAN STUDI KOMPARASI

Djunaidi^{1*}

¹ Dosen Tetap STIT Ibnu Sina Malang

Abstract: Digitization era is a challenge and reality that must be faced and can not be avoided. Technology demand lead to increasingly fierce competition, so every organization needs Human Resources (HR) who have competence in order to work in providing excellent and satisfying services. Likewise in the world of education, the role of individual performance is needed to advance the quality of education. Without good performance, the goal will be very difficult to achieve. Thus, the performance of individual teachers is needed in the world of education. The performance of education is determined by the performance of the teachers. To improve teacher performance can be done in many ways including guidance counseling and comparative studies. Guidance counseling is a process of assistance provided by the mentor to individuals through face-to-face meetings or reciprocal relationships between the two. The goal is that the counselee has the ability to see and find the problems, then be able to solve it independently. Also expected to produce human resources or employees who have faith and piety, have a solid understanding and self-awareness basis, devote themselves professionally on the basis of the norms of his profession. Comparative Study is a learning concept carried out in different locations and environments which is an activity commonly carried out for the purpose of improving quality, expanding business, improving systems, determining new policies, improving legislation, and others.

Keywords: Guidance, Counseling, Teacher Performance

*Korespondensi Penulis: junaidy_asyari@yahoo.co.id

Abstrak: Era digitalisasi merupakan tantangan dan kenyataan yang harus dihadapi dan tidak bisa dielakkan. Tuntutan teknologi mengakibatkan persaingan yang semakin tajam, sehingga setiap organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kompetensi agar dapat bekerja dalam memberikan pelayanan yang prima dan memuaskan. Begitupun dalam dunia pendidikan, peran kinerja individu sangat diperlukan untuk memajukan mutu pendidikan. Tanpa kinerja yang baik maka tujuan akan sangat sulit tercapai. Maka, kinerja individu guru sangat diperlukan dalam dunia pendidikan. Maju dan mundurnya dunia pendidikan ditentukan oleh kinerja para guru. Tentu untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan banyak cara diantaranya dengan bimbingan konseling dan studi komparasi. Bimbingan konseling merupakan proses bantuan atau pertolongan yang diberikan oleh pembimbing kepada individu melalui pertemuan tatap muka atau hubungan timbal balik antar keduanya, agar konseli memiliki kemampuan atau kecakapan melihat dan menemukan masalahnya serta mampu memecahkan masalahnya sendiri. Juga diharapkan menghasilkan sumber daya manusia atau karyawan yang beriman dan bertakwa, memiliki dasar pemahaman dan kesadaran diri yang kokoh, mengabdikan diri secara profesional atas dasar acuan norma-norma profesinya. Studi Banding (*comparative study*) adalah sebuah konsep belajar yang dilakukan di lokasi dan lingkungan berbeda yang merupakan kegiatan yang lazim dilakukan untuk maksud peningkatan mutu, perluasan usaha, perbaikan sistem, penentuan kebijakan baru, perbaikan peraturan perundangan, dan lain-lain.

Kata Kunci: Bimbingan, Konseling, Kinerja Guru

A. Pendahuluan

Di era digitalisasi merupakan tantangan dan kenyataan yang harus dihadapi dan tidak bisa dielakkan. Dengan tuntutan teknologi mengakibatkan persaingan yang semakin tajam, maka setiap organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kompetensi agar dapat bekerja dalam memberikan pelayanan yang prima dan memuaskan.

Di era globalisasi mendorong percepatan perubahan perbaikan kinerja yang cepat dan efisien menjadi target pekerjaan, maka menuntut sumber daya manusia

memiliki keahlian dan pengetahuan teknologi. Untuk menghadapi beratnya tekanan persaingan ini organisasi harus berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia, hanya dengan sumber daya manusia yang handallah yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Peningkatan kinerja (*performance improvement*) bukanlah hal yang baru dalam dunia bisnis. Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam konteks pendidikan Penilaian tentang kinerja individu guru semakin penting ketika lembaga akan melakukan reposisi. Artinya bagaimana lembaga harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan SDM secara optimum. Pada gilirannya kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetisi suatu lembaga.

Dengan demikian, pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut mesti harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatnya produktifitas sehingga apa yang diharapkan perusahaan tersebut bisa berjalan sesuai apa yang di inginkan. Sedangkan Kinerja atau perilaku individu dapat dipengaruhi oleh *effort* (motivasi), *ability* (kemampuan) dan situasi lingkungan.¹

Peran kinerja individu sangat diperlukan untuk memajukan mutu pendidikan. Tanpa kinerja yang baik maka tujuan akan sangat jauh tercapai. Maka kinerja individu guru sangat diperlukan dalam dunia pendidikan. Peranan kinerja individu guru itu memiliki peran yang luar biasa terhadap dunia pendidikan. Maju dan mundurnya dunia pendidikan ditentukan oleh kinerja para guru. Guru-guru yang hebat akan menghasilkan (output) yang hebat pula. Kinerja individu guru sangat diperlukan guna meningkatkan kualitas pendidikan. Tentu untuk meningkatkan kinerja yang mungkin

¹ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: C.V. Andi Offset, 2008), hal. 23

Djunaidi

bisa lakukan dengan banyak cara diantaranya dengan bimbingan konseling dan studi banding.

Kinerja itu sendiri digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur ketentuan yang ada. Selanjutnya Kotter dan Heskett (1998) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu tertentu. Sedangkan Robbins (2006) mengartikan kinerja adalah produk dari fungsi dari kemampuan dan motivasi. Pandangan Robbins menunjukkan bahwa kinerja dinyatakan sebagai suatu produk, yakni produk kerja dari orang maupun dari lembaga.²

B. Bimbingan dan Konseling

Secara etimologis, kata bimbingan merupakan terjemahan dari kata "*guidance*" yang berasal dari kata kerja "*to guide*", yang mempunyai arti menunjukkan, membimbing, menuntun, ataupun membantu. Sesuai dengan istilahnya, maka secara umum, bimbingan dapat diartikan sebagai suatu bantuan tuntunan.³

Bimbingan dapat diartikan pula sebagai suatu proses pemberian bantuan kepada individu yang dilakukan secara berkesinambungan, agar individu tersebut dapat memahami dirinya sendiri. Sehingga dia sanggup mengarahkan dirinya dan dapat bertindak secara wajar sesuai dengan tuntutan dan keadaan lingkungan sekolah, keluarga, masyarakat, dan kehidupan pada umumnya. Dengan demikian dia dapat menikmati kebahagiaan hidupnya dan memberikan sumbangan yang berarti kepada kehidupan masyarakat pada umumnya. Bimbingan membantu individu mencapai perkembangan diri secara optimal sebagai makhluk sosial.⁴

Selain itu pula bimbingan juga berarti suatu proses pemberian bantuan yang terus-menerus dan sistematis dari pembimbing kepada yang dibimbing agar tercapai

² Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 488

³ Jamal Makmur Asmani, *Panduan Efektif Bimbingan dan Konseling di Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2010), hal. 31

⁴ Rochman Natawijaja, *Pendekatan-pendekatan dalam Penyuluhan Kelompok I*, (Bandung: Diponegoro, 1987), hal. 31

kemandirian dalam pemahaman diri, penerimaan diri, pengarahannya, dan perwujudannya dalam mencapai tingkat perkembangan yang optimal dan penyesuaian diri dengan lingkungan.⁵

Bimbingan adalah proses pemberian bantuan yang dilakukan oleh orang yang ahli kepada seseorang atau beberapa orang individu, baik anak-anak, remaja, maupun dewasa; agar yang dibimbing dapat mengembangkan kemampuan dirinya sendiri dan mandiri, dengan memanfaatkan kekuatan individu dan sarana yang ada dan dapat dikembangkan berdasarkan norma-norma yang berlaku.⁶

Istilah konseling berasal dari bahasa Inggris, "*to counsel*", yang secara etimologis berarti "*to give advice*" atau memberi saran dan nasehat. Disamping itu, istilah bimbingan yang selalu dirangkaikan dengan istilah konseling itu merupakan suatu kegiatan yang integral.⁷

Konseling merupakan terjemahan dari *counseling*, yaitu bagian dari bimbingan, baik sebagai pelayanan maupun sebagai teknik. Pelayanan konseling merupakan jantung hati dari usaha layanan bimbingan secara keseluruhan.⁸ Dengan demikian konseling sebenarnya merupakan salah satu teknik atau layanan di dalam bimbingan, tetapi teknik atau layanan ini sifatnya lentur atau fleksibel dan komprehensif. Dengan kata lain merupakan teknik kunci karena konseling dapat memberikan perubahan yang mendasar, yaitu mengubah sikap. Sikap mendasari perbuatan, pemikiran, pandangan, dan perasaan, dan lain-lain.⁹

Menurut Mortensen (1964) yang dikutip oleh Tohirin menyatakan bahwa konseling merupakan proses hubungan antarpribadi di mana orang yang satu

⁵ Moh. Surya, *Dasar-dasar Konseling Pendidikan (Teori & Praktek)*, (Yogyakarta: Kota Kembang, 1988), hal. 12

⁶ Prayitno dan Erman Amti, *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 99

⁷ Jamal Makmur Asmani, 2010, *Panduan Efektif...* hal. 36

⁸ Dewa Kettut Sukardi dan Desak P.E. Nila Kusmawati, *Proses Bimbingan dan Konseling di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008), hal. 4

⁹ Fenti Hikmawati, *Bimbingan Konseling*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011), hal. 2

membantu yang lainnya untuk meningkatkan pemahaman dan kecakapan menemukan masalahnya. Dalam pengertian ini jelas menunjukkan bahwa konseling merupakan situasi pertemuan atau hubungan antarpribadi (konselor dan konseli atau klien) di mana konselor membantu konseli agar memperoleh pemahaman dan kecakapan menemukan masalah yang dihadapinya.¹⁰

Sedangkan Rachman Natawijaja mendefinisikan bahwa konseling adalah satu jenis pelayanan yang merupakan bagian terpadu dari bimbingan. Konseling dapat diartikan sebagai hubungan timbal balik antara dua orang individu, dimana yang seorang (yaitu konselor) berusaha membantu yang lain (yaitu konseli) untuk mencapai pengertian tentang dirinya sendiri dalam hubungan dengan masalah-masalah yang dihadapinya pada waktu yang akan datang.¹¹

Menurut Leona E. Tylor, ada lima karakteristik yang sekaligus merupakan prinsip-prinsip konseling. Kelima karakteristik tersebut adalah:

1. Konseling tidak sama dengan pemberian nasehat (*advicement*) sebab di dalam pemberian nasehat proses berpikir ada dan diberikan oleh penasehat, sedangkan dalam konseling proses berpikir dan pemecahan ditemukan dan dilakukan oleh klien sendiri.
2. Konseling mengusahakan perubahan-perubahan yang bersifat fundamental yang berkenaan dengan pola-pola hidup.
3. Konseling lebih menyangkut sikap daripada perbuatan atau tindakan.
4. Konseling lebih berkenaan dengan penghayatan emosional daripada pemecahan intelektual.
5. Konseling menyangkut juga hubungan klien dengan orang lain.¹²

Dari beberapa definisi dan karakteristik konseling dapat penulis simpulkan bahwa konseling adalah merupakan salah satu teknik dalam pelayanan bimbingan, dimana proses pemberian bantuan itu berlangsung dalam serangkaian pertemuan

¹⁰ Tohirin, *Bimbingan dan Konseling di Sekolah dan Madrasah (Berbasis Integrasi)*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007), hal. 22

¹¹ Rochman Natawijaja, *Pendekatan-pendekatan...*, hal. 32

¹² Fenti Hikmawati, *Bimbingan Konseling...*, hal. 2

langsung dan tatap muka antara konselor dan klien, hal ini bertujuan agar klien mampu memperoleh pemahaman yang lebih baik terhadap dirinya, mampu memecahkan masalah yang dihadapinya, dan mampu mengarahkan dirinya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki ke arah perkembangan yang optimal, sehingga ia dapat mencapai kebagian pribadi dan kemanfaatan sosial.

Dengan demikian, konseling memegang peranan penting dalam bimbingan yang sering disebut dengan jantungnya bimbingan (*counseling is the heart of guidance*), konseling sebagai inti bimbingan (*counseling is the core of guidance*), konseling sebagai pusatnya bimbingan (*counseling is the centre of guidance*).

Makna bimbingan dan konseling di atas dirumusan secara terpisah seperti telah disebutkan di atas, dalam praktik bimbingan dan konseling sesungguhnya tidak terpisah apalagi jika kita pahami bahwa konseling merupakan salah satu teknik bimbingan. Selain itu, integrasi antara bimbingan dan konseling dapat kita ketahui dari pernyataan bahwa ketika seseorang sedang melakukan konseling, berarti ia sedang memberikan bimbingan. Oleh karena itu, perlu kiranya dirumuskan atau dikonsepsikan pengertian bimbingan dan konseling secara terintegrasi.

Bimbingan dan konseling merupakan proses bantuan atau pertolongan yang diberikan oleh pembimbing kepada individu melalui pertemuan tatap muka atau hubungan timbal balik antar keduanya, agar konseli memiliki kemampuan atau kecakapan melihat dan menemukan masalahnya serta mampu memecahkan masalahnya sendiri. Atau proses pemberian bantuan atau pertolongan yang sistematis dari pembimbing kepada konseli melalui pertemuan tatap muka atau hubungan timbal balik antara keduanya untuk mengungkap masalah konseli sehingga konseli mampu memecahkan sendiri masalah yang dihadapinya.

C. Tujuan Bimbingan dan Konseling Karyawan

Secara umum tujuan bimbingan dan konseling adalah untuk membantu individu mengembangkan diri secara optimal sesuai dengan tahap perkembangan dan

predisposisi yang dimilikinya (seperti kemampuan dasar dan bakat-bakatnya), berbagai latar belakang yang ada (seperti latar belakang keluarga, pendidikan, status sosial ekonomi) serta sesuai dengan tuntutan positif lingkungannya. Dalam kaitan ini bimbingan dan konseling membantu individu untuk menjadi insan yang berguna dalam hidupnya yang memiliki wawasan, pandangan, interpretasi, pilihan penyesuaian, dan keterampilan yang tepat berkenaan dengan diri sendiri dan lingkungannya.¹³

Dengan demikian tujuan konseling karyawan adalah menghasilkan sumber daya manusia atau karyawan yang beriman dan bertakwa, memiliki dasar pemahaman dan kesadaran diri yang kokoh, mengabdikan diri secara profesional atas dasar acuan norma-norma profesinya, maupun bekerja sama dengan sesama karyawan dan atasannya, serta sangat dibanggakan oleh keluarga dan masyarakat.

Selain tujuan umum diatas terdapat tujuan khusus bimbingan konseling karyawan, yakni untuk :

1. Membangun dan memperkuat pribadi yang memiliki kesadaran dan pemahaman diri sebagai seorang karyawan dan memiliki keterikatan aturan otonomi pribadi, lembaga keluarga, dan masyarakat sekitarnya.
2. Memantapkan "identitas diri" sebuah profesi sebagai karyawan lembaga di tengah-tengah profesi lain.
3. Membangun kepercayaan diri karyawan yang tidak hanya memiliki kemampuan kinerja profesional di lembaganya tetapi tampil sebagai sosok yang memiliki dampak dampak kepuasan bagi diri, keluarga, dan masyarakat luas.
4. Melatih para karyawan agar tidak sekedar memiliki kemampuan proses (keterampilan kerja) tetapi yang sensitif terhadap perubahan dunia dan tata nilai yang berlaku, baik secara relatif maupun absolut.

¹³ Prayitno dan Erman Amti, *Dasar-dasar...*, hal. 114

5. Mengembangkan metode dan teknik pengembangan diri dalam menghadapi permasalahan setelah selesai bekerja atau menghadapi masa depan yang belum pasti.¹⁴

D. Fungsi dan Sasaran Konseling Karyawan

Adapun fungsi konseling karyawan adalah: (1) Membantu mewujudkan komunikasi dua arah antara karyawan dengan perusahaan secara terbuka; (2) Membantu karyawan menghadapi dan memecahkan permasalahan kehidupannya; (3) Membantu karyawan untuk memahami, menyadari potensi dan tuntutan lembaga agar terbina sebagai karyawan yang memiliki kepuasan pribadi dan organisasi; dan (4) Meningkatkan kemampuan lembaga dalam mencapai sasarannya. Sedangkan sasaran konseling karyawan adalah diperuntukkan bagi seluruh lembaga dengan menekankan prioritas kepada mereka yang mendesak untuk memperoleh bantuan dengan segera.¹⁵

E. Ruang Lingkup Konseling Karyawan

Adapun ruang lingkup konseling karyawan meliputi tersedia layanan konseling dalam beberapa bidang, yakni:

1. Analisis jabatan. Pemikiran mengenai formasi dan syarat-syarat karyawan yang diperlukan lembaga.
2. *Recruitment* calon karyawan. Menjaring dan menyeleksi para calon yang dianggap memiliki kompetensi pribadi dan *performance* profesional yang diasumsikan mendukung pencapaian sasaran lembaga.
3. Penempatan karyawan. Digunakan untuk menselaraskan dan menyesuaikan antara karakteristik pribadi, kompetensi kerja, dan tuntutan lembaga dengan kriteria *the righthtman and the right job*.

¹⁴ Eti Nurhayati, *Bimbingan, Konseling & Psikoterapi Inovatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hal. 284

¹⁵ Eti Nurhayati, 2011, *Bimbingan, Konseling...*, hal. 284-285

4. Orientasi dan informasi. Dilakukan bagi karyawan baru di perusahaan atau bagi mereka yang mengisi formasi atau jabatan baru.
5. *Interview spesific*. Dilakukan khusus bagi karyawan yang memiliki permasalahan dengan intensitas berat dan diperkirakan akan mempengaruhi pribadi dan kinerja di lembaga. Karyawan yang selama ini tidak digunakan dalam lembaga tetapi diperkirakan sangat diperlukan bagi mereka setelah menyelesaikan masa kontrak di lembaganya.
6. Evaluasi kinerja. Evaluasi dilakukan bukan untuk mencari kesalahan para karyawan, tetapi lebih ditujukan untuk menelaah lebih dalam tentang gejala, penyebab, dan kemungkinan-kemungkinan bantuan yang harus dan dapat diberikan. Oleh karena itu kegiatan inipun akan berkenaan dengan pemberian apresiasi dan sanksi dengan pertimbangan disadari dan diterima oleh semua pihak.¹⁶

F. Pendekatan dan Strategi Konseling Karyawan

Ada tiga pendekatan dalam bimbingan konseling, yaitu: (1) Bimbingan preventif; (2) Bimbingan kuratif atau korektif; dan (3) Bimbingan perseveratif.

1. Bimbingan preventif. Pendekatan bimbingan ini menolong seseorang sebelum seseorang menghadapi masalah. Caranya ialah dengan menghindari masalah itu (jika memungkinkan), mempersiapkan orang tersebut untuk menghadapi masalah yang pasti akan dihadapi dengan memberi bekal pengetahuan, pemahaman, sikap, dan keterampilan untuk menghadapi masalah itu
2. Bimbingan kuratif atau korektif. Dalam pendekatan ini pembimbing menolong seseorang jika orang itu menghadapi masalah yang cukup berat hingga tidak dapat diselesaikan sendiri.
3. Bimbingan perseveratif. Bimbingan ini bertujuan meningkatkan yang sudah baik, yang mencakup sifat dan sikap yang menguntungkan tercapainya

¹⁶ Eti Nurhayati, *Bimbingan, Konseling...*, hal. 285-286

penyesuaian diri terhadap lingkungan, kesehatan jiwa yang telah dimilikinya, kesehatan jasmani dan kebiasaan-kebiasaan hidup sehat, kebiasaan cara belajar atau bergaulu yang baik dan sebagainya.¹⁷

Sedangkan strategi konseling karyawan, meliputi: *correcting*, *coaching*, dan *consulting*. Ketiganya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Correcting*, fungsi utama konseling tipe *Correcting* bukan untuk menentukan kesalahan atau hukuman yang tepat bagi karyawan yang berunjuk kerja rendah. Fungsi utama *Correcting* lebih ditekankan pada penerapan prinsip-prinsip perbaikan dalam setiap cara yang diharapkan dapat mencegah individu-individu tertentu dari kegagalan-kegagalan berprestasi sebagaimana yang diharapkan lembaga. Koreksi perlu diperhatikan dengan memegang prinsip-prinsip: segeram mungkin (*immediate*) dapat diprediksikan (*redictable*), tidak bersifat personal (*impersonal*), dan konsisten (*consistent*)
2. *Coaching*, untuk melakukan *Coaching* dengan baik seorang konselor perlu terampil dalam mengobservasi, menjelaskan dan membantu orang lain dalam memperbaiki unjuk kerjanya (performanya). Program ini dapat disediakan berbagai pelatihan praktis sesuai dengan masalah dan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kapasitas (*capaity building*) sesuai dengan bidang garapannya masing-masing.
3. *Consulting*, memberi layanan bagi karyawan yang ingin berkonsultasi menyangkut masalah kerja maupun masalah pribadi harus disediakan oleh lembaga. Kebutuhan konsultasi dapat bersifat perorangan atau kelompok. Oleh karena itu, maka konseling konseling konsultasi ini dapat dilakukan secara individual maupun kelompok.¹⁸

¹⁷ Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hal. 61

¹⁸ Eti Nurhayati, *Bimbingan, Konseling...*, hal. 286

G. Karakteristik Konselor

Ada beberapa karakteristik konselor yang terkait dengan konseling:

1. Pengetahuan mengenai diri sendiri, dengan makna bahwa konselor mengetahui secara baik tentang dirinya, apa yang dilakukan, masalah yang dihadapi, dan masalah klien yang terkait dengan konseling.
2. Kompetensi, dengan makna bahwa kualitas fisik, intelektual, emosional, sosial, dan moral yang harus dimiliki oleh konselor.
3. Kesehatan psikologis yang baik.
4. Dapat dipercaya, konselor bukan sebagai satu ancaman bagi klien dalam konseling, akan tetapi sebagai pihak yang memberikan rasa aman.
5. Kejujuran, kejujuran yang mutlak memiliki makna bahwa seorang konselor harus terbuka, autentik, dan sejati dalam penampilannya.
6. Kekuatan atau daya, keberanian konselor untuk melakukan apa yang dikatakan oleh dirinya yang dalam, dapat membantu konselor dalam keseluruhan konseling.
7. Kehangatan, sebagai satu kondisi yang mampu menjadi pihak yang ramah, peduli, dan dapat menghibur orang lain.
8. Pendengar yang aktif.
9. Kesabaran, yakni memiliki toleransi terhadap ambiguitas (bermakna ganda) yang terjadi dalam konseling sebagai konsekuensi dari kompleksnya manusia, mampu berdampingan dengan klien dan membiarkan untuk mengikuti arahnya sendiri meskipun mungkin konselor mengetahui adanya jalan yang lebih singkat, tidak takut pemborosan waktu dalam minatnya terhadap pertumbuhan klien, dapat mempertahankan kritikan dan pertanyaan.
10. Kepekaan, maksudnya konselor sadar akan kehalusan dinamika yang timbul dari diri klien dan konselor sendiri.
11. Kebebasan, meliputi; menempatkan nilai tinggi terhadap kebebasan dalam hidupnya, dapat membedakan antara manipulasi dan edukasi dalam konseling, memahami perbedaan antara kebebasan yang dangkal dengan yang

sesungguhnya dan membantu klien dalam konseling dengan menghargai perbedaan itu, mencoba dan menahrgai kebebasan yang benar dalam hubungan konseling.

12. Kesadaran holistik atau utuh, hal ini ditandai dengan; konselor sangat menyadari akan dimensi kepribadian dan kompleksitas keterkaitannya, mencari konsultasi secara tepat dan membuat rujukan secara cerdas, sangat akrab dan terbuka terhadap berbagai teori tentang perilaku dan bahkan mungkin memiliki teori sendiri.¹⁹

Dengan adanya karakteristik di atas, menjadi menjadi sangat jelas bahwa profesi konselor merupakan pekerjaan yang menuntut keahlian, artinya profesi konselor tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak terlatih dan tidak disiapkan secara khusus terlebih dahulu untuk melakukan pekerjaan itu.

H. Keterampilan Melakukan Konseling

Adapun keterampilan melakukan konseling, meliputi: (1) Mendorong mendapatkan kepercayaan dari pelanggan mereka; (2) Menghubungkan dengan pelanggan mereka atas dasar timabangan rasa; (3) Berkiblat pada orang bukan pada tugas; (4) Mendorong pelanggan menjelaskan keadaan dan mencari pemecahannya sendiri, bukan menggantungkan pada orang lain; dan (5) Memberikan informasi yang bersangkutan paut tetapi menahan diri untuk memberikan saran.²⁰

Konseling adalah suatu proses yang memerlukan keahlian dan penting sekali untuk melatih para manajer dalam mengembangkan dan menerapkan kemampuan dan keahlian konseling. *The Institut of Personel Manajemen* membuat daftar konseling (Amstrong 1994) sebagai berikut:

1. *Identifikasi masalah*: mengenali masalah apa yang ada.

¹⁹ Fenti Hikmawati, *Bimbingan Konseling...*, hal. 57-60

²⁰ Margaret Attwood dan Stuart Dimmock, *Manajemen Personalialia*, (Bandung: ITB, 1999), hal. 198

Djunaidi

2. *Bertanya secara terbuka*: menyelidiki dengan pertanyaan yang terbuka (dapat dijawab berdasarkan pendapat seseorang) dan tidak mengarahkan untuk mengidentifikasi fokus yang sebenarnya dari masalah tersebut dan bukan berkonsentrasi kepada gejala-gejalanya.
3. *Mendengarkan*: kemauan untuk mendengarkan secara aktif untuk mendapatkan cerita yang selengkapnya, mengevaluasi, menginterpretasikan, dan memberikan dukungan.
4. *Sensitifitas*: terhadap kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut seseorang, beberapa diantaranya mungkin didasarkan kepada kebudayaan atau agama.
5. *Merefleksikan*: mampu menjabarkan kembali masalah dari sudut pandang individu.
6. *Empati*: peduli akan perasaan dan kecemasan dari individu.
7. *Ketidak terlibatan*: kemampuan untuk tetao tidak menghakimi dan menahan diri untuk tidak memberikan ressep bagi pemecahan.
8. *Ketulusan*: memiliki sikap ketertarikan yang sebenarnya dan keterbukaan terhadap masalah-masalah individu
9. *Keyakinan*: memiliki keyakinan bahwa individu tersebut memiliki sumberdaya untuk memecahkan sendiri permasalahannya, sekalipun dengan bantuan pasif ataupun aktif.²¹

I. Proses Bimbingan Konseling

Proses konseling sebagaimana diuraikan oleh *the Institute of Personel Management* terdiri dari tiga tahapan, yakni:

1. Pengakuan dan pemahaman: pengakuan terhadap indikator dari masalah
2. Pemberdayaan: memungkinkan karyawan untuk mengenali masalah atau situasi mereka sendiri dan mendorong untuk mengekspresikannya

²¹ Surya Darma, *Manajemen Kinerja; Falsafah Teori dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hal. 221-222

3. Memberikan sumberdaya: mengelola masalah, termasuk memutuskan siapa yang paling baik untuk bertindak dalam memberikan konseling: Manajer, seorang spesialis atau sumber daya lainnya dari luar.

Egan (1990) ²² menyatakan bahwa tahapan yang diikuti dalam konseling adalah:

1. *Mendengarkan, memahami, dan berkomunikasi*: hal ini menfokuskan kepada memahami sudut pandang orang lain dan mengkomunikasikan pemahaman itu. Ia tidak menghakimi dan dikonsentrasikan kepada memastikan bahwa kedua belah pihak memiliki pemahaman yang sama tentang situasi yang dihadapi
2. *Mengubah gambaran*: membicarakan suatu persolan dan membantu mengubah sudut pandang individu serta mengindikasikan solusi bagi masalah tersebut. Tetapi ini tidak selalu terjadi dan manajer sebagai konselor harus menggunakan keahlian yang lebih `berat` untuk menantang dan mengkonfrontil, berbagi persepsi yang berbeda dan memberikan sesuatu kerangka kerja yang berbeda. Fase mendengarkan yang lebih awal sudah harus memberikan atmosfir penerimaan dan keterbukaan yang memungkinkan tahapan yang lebih sulit ini membawa proses lebih maju lagi ke arah tindakan.
3. *Mengimplementasikan tindakan*: pada tahapan ini manajer memberikan sumberdaya kepada individu untuk mengambil tindakan. Manajer menjadi seorang fasilitator, membantu individu untuk memformulasikan rencana-rencana tindakan dan menyediakan kepiawaian dan bimbingannya. Akan tetapi bukanlah peran manajer untuk memberitahukan kepada individu yang bersangkutan tindakan apa yang harus diambil. Individu harus dibantu untuk menentukan sendiri tindakan apa yang harus dilakukannya dan bagaimana harus dilakukan, meskipun manajer dapat memeberikan sumberdaya yang

²² Surya Darma, 2005, *Manajemen Kinerja ...*, hal. 220-221

diperlukan dalam bentuk *coaching*, pelatihan, atau penyediaan fasilitas kerja atau sistem yang lebih baik.

Dari proses tahapan di atas dapat dikatakan bahwa dalam proses konseling, seorang konselor dituntut untuk dapat menunjukkan perilakunya secara efektif, baik perilaku verbal maupun non verbal. Barbara F. Okun (1987) telah mengidentifikasi beberapa perilaku verbal dan non verbal koselor yang efektif dan tidak efektif sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 1: perilaku konselor yang tidak efektif²³

Perilaku verbal	Perilaku non verbal
<ul style="list-style-type: none"> - Memberi nasehat - Menceramahi - Menentramkan klien - Menyalahkan klien - Menilai klien - Membujuk klien - Mendesak klien - Terus-terus menggali dan bertanya terutama dengan bertanya <i>mengapa</i> - Selalu mengarahkan klien - Sering menuntut/meminta kepada klien - Sikap merendahkan kepada klien - Penafsiran yang berlebihan - Menggunakan kata-kata yang tidak dimengerti - Menyimpang dari topik - Sok intelektual - Analisis yang berlebihan - Bercerita mengenai diri terlalu banyak 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuang pandangan/melengah - Duduk menjauh dari klien - Senyum menyeringai/senyum sinis - Menggerakkan dahi - Cemberut - Merapatkan mulut - Menggoyang-goyangkan jari - Gerak-gerak isyarat yang mengacaukan - Menguap - Menutup mata, atau mengantuk - Nada suara tidak menyenangkan - Berbicara terlalu cepat atau perlahan

²³ Sofyan S. Willis, *Konseling Individual Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hal. 132

Tabel 2: perilaku konselor yang efektif²⁴

Perilaku verbal	Perilaku non verbal
<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan kata yang dapat dipahami klien - Memberikan refleksi dan penjelasan terhadap pernyataan klien - Penafsiran yang baik/sesuai - Membuat keesimpulan-kesimpulan - Merespon pesan utama klien - Memberi dorongan minimal - Memanggil klien dengan nama panggilan atau `anda` - Memberi informasi sesuai dengan keadaan - Menjawab pertanyaan tentang diri konselor - Menggunakan humor secara tepat untuk menurunkan ketegangan - Tidak menilai klien - Membuat pemahaman yang tepat tentang pernyataan klien - Penafsiran yang sesuai dengan situasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Nada suara disesuaikan dengan klien (umumnya sedang, tenang) - Memelihara kontak mata yang baik - Sesekali menganggukkan kepala - Wajah yang bersemangat - Kadang-kadang memberi isyarat tangan - Jarak dengan klien relatif dekat - Ucapan tidak terlalu cepat garing lambat - Duduk agak condong kearah klien - Sentuhan (touch) disesuaikan disesuaikan dengan usia klien dan budaya lokal - Air muka ramah dan senyum

Dari pemaparan di atas, yang menjadi harapan tentunya perilaku konselor yang efektif, karena pada dasarnya perilaku individu berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi baik kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya.²⁵

²⁴ Sofyan S. Willis, *Konseling Individual...*, hal. 133

²⁵ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2007), hal. 33

J. Studi Banding

Studi Banding (comparation study) adalah sebuah konsep belajar yang dilakukan di lokasi dan lingkungan berbeda yang merupakan kegiatan yang lazim dilakukan untuk maksud peningkatan mutu, perluasan usaha, perbaikan sistem, penentuan kebijakan baru, perbaikan peraturan perundangan, dan lain-lain.

Kegiatan studi banding dilakukan oleh kelompok kepentingan untuk mengunjungi atau menemui obyek tertentu yang sudah disiapkan dan berlangsung dalam waktu relatif singkat. Intinya adalah untuk membandingkan kondisi obyek studi di tempat lain dengan kondisi yang ada di tempat sendiri. Hasilnya berupa pengumpulan data dan informasi sebagai bahan acuan dalam perumusan konsep yang diinginkan.²⁶

Studi banding (comparation study) biasa dilakukan untuk maksud peningkatan mutu, perluasan usaha, perbaikan sistem, penentuan kebijakan baru, perbaikan peraturan perundangan, dan lain-lain. Kegiatan studi banding dilakukan oleh kelompok kepentingan untuk mengunjungi atau menemui obyek tertentu yang sudah disiapkan dan berlangsung dalam waktu relatif singkat. Intinya adalah untuk membandingkan kondisi obyek studi di tempat lain dengan kondisi yang ada di tempat sendiri. Hasilnya berupa himpunan data dan informasi sebagai bahan acuan dalam perumusan konsep yang diinginkan²⁷.

Dengan demikian dapat penulis simpulkan bahwa study banding adalah proses menggali ilmu khusus tentang kelebihan tempat lain. Hasil study banding adalah informasi-informasi penting yang bisa digali di lingkungan yang dikunjungi dan harus membawa hasil konkret yang menggembirakan sekaligus menghasilkan progress report yang bisa dijadikan data pembanding di tempat kita.

Dan yang paling penting, hasil studi banding diselaraskan dengan kondisi riil di tempat kita saat ini dan kemudian diimbui dengan perencanaan-perencanaan

²⁶ <http://hukum.kompasiana.com/2011/12/03/studi-banding-butuh-tanding/>, diakses pada hari Selasa 23 Oktober 2012

²⁷ <http://alimargono.wordpress.com/2009/01/31/studi-banding/>, diakses pada hari, Selasa 23 Oktober 2012

matang tentang apa dan bagaimana program ke depan akan dijalankan. Jadi, kegiatan ini harus menjadi proses penggalian yang utuh, komprehensif, holistik dan tidak disisipi dengan niatan mengambil keuntungan tidak populis–cuma jalan-jalan.

Studi banding tidak hanya diartikan melakukan kunjungan ke luar daerah. Tetapi yang terpenting adalah merupakan proses pembelajaran dari satu tempat yang dianggap lebih mapan dan maju. Pada umumnya pelaksanaan studi banding berarti untuk menambah wawasan kita tentang tempat lain, untuk menimba pengalaman baru di ditempat lain, untuk membandingkan tempat kita dengan tempat lain, dan untuk menambah cakrawala berfikir kita.

Hal ini berarti, melakukan kunjungan ke luar daerah memiliki pengertian utama yakni adanya proses pembelajaran dari satu tempat yang dianggap lebih mapan dan maju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan studi banding itu adalah untuk: (1) menambah wawasan kita tentang tempat lain;(2) menimba pengalaman baru di ditempat lain; (3) membandingkan tempat kita dengan tempat lain; dan (4) menambah cakrawala berfikir kita.

Melihat maksud dan tujuan dari studi banding, maka sangat dirasa penting bagi sebuah organisasi untuk melakukan studi banding khususnya studi banding yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan atau staf. Dalam konteks organisasi pendidikan studi banding juga bisa dijadikan salah satu upaya peningkatan kinerja guru karena dengan melaksanakan studi bading ke tempat yang dianggap lebih maju akan semakin menambah wawasan serta motivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan organisasi/sekolah.

K. Studi Kasus

Dalam bimbingan dan konseling pemakaian kata “kasus” tidak menjurus kepada pengertian tentang soal-soal ataupun perkara yang berkaitan dengan urusan kriminal atau perdata, urusan hukum ataupun polisi, atau urusan yang

Djunaidi

bersangkut paut dengan pihak-pihak yang berwajib. Kata “kasus” ini dipakai dalam bimbingan dan konseling sekedar untuk menunjukkan bahwa ada sesuatu permasalahan tertentu pada diri seseorang yang perlu mendapatkan perhatian dan pemecahan demi kebaikan untuk diri yang bersangkutan.

Tinjauan awal tentang kasus

Dapat penulis angkat sebuah kasus yang terjadi di salah satu lembaga pendidikan swasta (yang sudah berdiri sekitar tahun 1985 tetapi dalam perjalanannya mengalami pasang surut, pernah maju tapi pernah juga merasakan bubar, namun sekarang dibuka kembali, dengan harapan pengalaman bubar yang kemarin menjadi inspirasi agar berkualitas di saat sekarang) yang ada di wilayah kota Malang yakni adanya kepala sekolah dan wakil kepala sekolah yang membagi tugas diantara keduanya menjadi dua tugas utama yaitu ekstern dan intern sekolah, kesepakatan pembagian tugas tersebut adalah bahwa urusan sekolah yang berkaitan dengan pihak luar (ekstern) akan ditangani penuh oleh kepala sekolah misalnya relasi untuk pendanaan, dan seterusnya. Sedangkan urusan intern sekolah lebih banyak ditangani oleh wakil kepala sekolah misalnya yang menyangkut pelaksanaan program sekolah yang secara otomatis berkaitan dengan guru dan siswa itu ditangani oleh wakil kepala sekolah. Sehingga tugas kepemimpinannya di serahkan kepada wakil kepala sekolah walaupun tidak sepenuhnya, ironisnya wakil kepala sekolahnya tidak memiliki kompetensi kepemimpinan yang berdampak pada tidak profesionalnya kinerja wakil kepala sekolah.

Dengan kondisi ini mengakibatkan ada beberapa guru yang mengundurkan diri dari sekolah tersebut salah satu diantaranya adalah guru yang bergelar S2, dikarenakan sikap dan perilaku wakil kepala sekolah yang tidak menyenangkan dan tidak mencerminkan sikap dan perilaku yang bijak baik secara akademik maupun manajerial, padahal salah satu guru yang mengundurkan diri tersebut

memiliki kompetensi pendidikan strata 2 (S2) dan itupun satu-satunya guru yang S2.

Sebagai salah satu contoh sikapnya yang tidak bijak adalah jarang mengadakan rapat terkait dengan program kerja sekolah, sekali mengadakan rapat bersikap semaunya sendiri dan tidak jarang menyinggung perasaan guru (dengan sindiran), selain itu pula jika diberi masukan oleh guru yang S2 apalagi yang non S2 untuk pengembangan sekolah baik secara kualitas maupun kuantitas tidak pernah direspon, karena ia merasa masih punya kepala sekolah yang bergelar doktor yang pantas memberikan saran dan masukan walupun kepseknya sendiri jarang masuk, cenderung menyalahkan guru dalam konteks mendidik siswa, cara berinteraksi dengan siswa terlalu berlebihan sehingga rasa sungkan dalam diri siswa tidak ada dan siswa cenderung berani dan tidak disiplin dalam sikap dan tindakan terhadap wakasek dan guru.

Itulah yang mejadi indikasi sikap wakasek yang tidak bijak. Kondisi yang seperti ini secara otomatis berpengaruh terhadap stabilitas perjalanan sekolah tersebut baik dalam konteks akademiknya maupun manajemennya menjadi tidak berkualitas, dengan tidak berkualitasnya sekolah tersebut maka juga akan berdampak pada kuantitasnya yang sangat rendah, sehingga setiap tahunnya hanya dapat merekrut siswa tidak kurang dari 15 siswa.

Dari deskripsi kasus yang penulis angkat di atas, yakni kasus wakil kepala sekolah yang memerankan fungsi kepala sekolah tetapi tidak memiliki kompetensi kepemimpinan, maka inilah yang menjadi permasalahan tertentu yang perlu mendapat perhatian dan ditangani dengan seksama. Permasalahan yang ada dalam kasus tersebut dapat dilihat dalam empat dimensi kemanusiaan yakni dimensi keindividualan (individualitas), kesosialan (sosialitas), kesusilaan (moralitas), dan keberagamaan (religiusitas).²⁸

²⁸ Prayitno dan Erman Amti, *Dasar-dasar...*, hal. 32

Djunaidi

- Individualitas : - Tidak profesional dalam kinerja
Tidak memiliki jiwa kepemimpinan
- Sikap semaunya sendiri (egois)
- Sikap yang picik
- Sosialitas : - Sikap sukar merespon terhadap masukan dari guru
- Cenderung respon terhadap geng (kelompok) sendiri
- Kurang wibawa berinteraksi dengan siswa
- Jarang melaksanakan rapat program kerja
- cenderung menyalahkan guru dalam konteks mendidik siswa
- Moralitas : -
- Religiusitas : -

Dari empat dimensi diatas yang teridentifikasi pada dimensi Individualitas, Sosialitas.

Pemahaman terhadap kasus

Dalam konteks pemahaman terhadap kasus, setelah diketahui adanya kasus tersebut maka selanjutnya adalah membayangkan apa yang akan terjadi atau akibat-akibat apa yang akan timbul apabila kasus tersebut dibiarkan berlarut-larut. Konselor tidak hanya sekedar mengerti permasalahannya atas dasar deskripsi yang telah dikemukakan akan tetapi lebih jauh lagi adalah sebab dan akibat yang akan timbul. Hal ini yang menjadi bekal bagi pengembangan pemahaman terhadap suatu kasus. Konsep/ide-ide tentang rincian masalah, kemungkinan sebab dan kemungkinan akibat merupakan bekal dan rancangan bagi konselor untuk berusaha menjelajahi kasus yang dihadapinya untuk memperoleh pemahaman yang mantap.

Gambaran masalah yang lebih rinci

- Tidak profesional dalam kinerja
- Tidak memiliki jiwa kepemimpinan

- Sikap semaunya sendiri (egois)
- Sikap picik
- Sikap sukar merespon terhadap masukan dari guru
- Cenderung respon terhadap geng (kelompok) sendiri
- Kurang wibawa berinteraksi dengan siswa
- Jarang melaksanakan rapat progam kerja
- Sering memtuskan keputusan sepihak
- Cenderung menyalahkan guru dalam konteks mendidik siswa

Sedangkan kemungkinan sebab-sebabnya:

- Minimnya pengetahuan dan pemahaman tentang kepemimpinan
- Kurangnya pemahaman dalam menciptakan budaya organisasi sekolah
- Merasa dirinya berkuasa
- Tidak menyukai guru yang lebih memiliki potensi
- Merasa dirinya tersaingi
- Kurangnya kontrol dari kepala sekolah

Dan kemungkinan akibatnya:

- Kualitas akademik merosot
- Kuantitas siswa merosot
- Terjadi keretakan hubungan antara guru dengan tenaga kependidikan (wakasek)
- Kualitas sekolah dipertanyakan
- Masa depan perjalanan sekolah terancam bubar

Penanganan kasus

Dalam penanganan kasus ini perlu adanya pendekatan dan strategi serta teknik bimbingan dan konseling yang efektif. Dalam hal ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan bimbingan kuratif atau korektif, sedangkan strategi bimbingan dan konseling yang digunakan sebagaimana yang sudah di jelaskan dalam konsep di atas adalah *Correcting* dan *Coaching*. Maksud dari strategi bimbingan dan konseling dengan *Correcting* adalah lebih ditekankan pada penerapan prinsip-prinsip perbaikan dalam setiap cara yang diharapkan dapat mencegah individu-individu tertentu dari kegagalan-kegagalan berprestasi sebagaimana yang diharapkan lembaga. Dalam hal ini peran kepala sekolah sangatlah penting untuk mengoreksi bukan mencari kesalahan atas kinerja wakil kepala sekolah agar masalah-masalah yang muncul dapat terselesaikan dengan baik, jika perlu pihak yayasan perlu melibatkan diri juga sebagai konselor.

Sedangkan *Coaching* yang dimaksudkan adalah untuk mengobservasi, menjelaskan dan membantu orang lain dalam memperbaiki unjuk kerjanya (performanya). Program ini dapat disediakan berbagai pelatihan praktis sesuai dengan masalah dan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kapasitas (*capaity building*) sesuai dengan bidang garapannya masing-masing. Terkait dengan kasus wakil kepala sekolah di atas strategi ini juga sangat dibutuhkan agar wawasan tentang kepemimpinan, manajemen, *public ralation*, budaya organisasi sekolah, dan budaya akademik, dapat dimiliki oleh wakil kepala sekolah. Dari penanganan kasus ini yang ditangani dengan pendekatan kuratif atau korektif, strategi *Correcting* dan *Coaching*, teknik verbal dan non verbal yang efektif diharapkan permasalahan-permasalahn yang ada dapat di selesaikan dengan baik sehingga visi dan misi yang dicita-citakan oleh lembaga/sekolah dapat tercapai.

L. Analisis

Sumber daya manusia yang handal tidak lepas dari pengaruh pola kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung unsur mempengaruhi, adanya kerjasama dan mengarah pada suatu hal dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi.²⁹

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat bergantung perannya pada kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi sekolah, pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin akan sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun.

Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi terutama sumber daya manusia yang dimiliki, dalam hal ini secara spesifik pada pengolahan tenaga kependidikan baik staf ataupun guru.

Kemampuan seorang kepala sekolah dalam memimpin akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja staf/guru. Apabila kepala sekolah selaku pimpinan dalam menjalankan tugasnya kurang baik, akan berakibat kurangnya motivasi kerja para guru sehingga akan mempengaruhi efektivitas kinerja kerja staf/guru. Maka dari itu, peran pemimpin sangat penting sebab pemimpin memegang peran dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan sekolah/organisasi tersebut, kinerja guru yang tinggi dalam sebuah organisasi sekolah akan berdampak positif yaitu tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi sekolah.

²⁹ Arifin Abdullrachman. *Teori Pengembangan Clan Filosofi Kepemimpinan Kerja*, (Jakarta: Ikhtiar Baru, 2004), hal. 24

Agar kinerja guru dapat dioptimalkan dalam organisasi sekolah maka perlu diketahui faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi motivasi kerja itu. Faktor-faktor itu meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu itu seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.³⁰

Kurangnya motivasi kerja yang dimiliki para guru dalam menjalankan tugasnya, apalagi sampai mengundurkan diri haruslah menjadi evaluasi penting bagi pimpinan. Padahal kita ketahui bersama guru yang memiliki kinerja yang baik tidak terlepas dari kepemimpinan sehingga guru dapat mendorong siswa belajar lebih aktif, mampu menciptakan visi dan misi sekolah, serta mampu meningkatkan prestasi belajar siswa sesuai tujuan yang telah ditetapkan dalam lembaga itu dan juga tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Kondisi kepemimpinan yang tidak stabil akan sangat mempengaruhi tingkat efektifitas kinerja guru, bagaimana tidak, setiap tenaga kependidikan seperti staf/guru memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya yaitu kepala sekolah agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan itu tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya misalnya motivasinya. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasinya dan faktor-faktor yang lain yang berpengaruh.

Motivasi kerja perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja staf/guru dan kepuasan kerja staf/guru yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi kerja yaitu mutu sekolah sebagai lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk meningkatkan kinerja staf/guru. Dalam

³⁰ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hal. 42

konteks ini, salah satu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja staf/guru adalah dengan dilaksanakannya bimbingan konseling bagi tenaga kependidikan baik staf ataupun guru.

Dalam pelaksanaan bimbingan konseling untuk mencapai kinerja yang nantinya berdampak pada kepuasan dan produktifitas maka perlu adanya pengembangan kinerja dengan dimulai dari pengembangan kepribadian karyawan. Pengembangan kepribadian karyawan adalah bagian penting sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan.³¹ Maka bimbingan konseling sangat diperlukan.

Jika melihat pada orientasi dan sasaran sebuah lembaga, konseling karyawan sebenarnya merupakan tanggung jawab pimpinan itu sendiri. Dalam praktek konseling selama ini tercermin masih banyaknya konselor yang belum mencapai tujuan sebagaimana diharapkan klien karena lemahnya kemampuan teori dan keterampilan. Khusus kelemahan di bidang konseling, terlihat dalam respon konselor terhadap perilaku verbal dan nonverbal seperti dalam pembahasan konsep di atas. Sehingga mengakibatkan guru/karyawan menjadi sungkan dan tidak leluasa menyampaikan permasalahan.

Di lembaga pendidikan kepala sekolah sebagai konselor hendaknya proaktif dalam membimbing bawahannya, terutama bawahan yang bermasalah dan perlu mendapat perhatian supaya dapat meningkatkan kinerjanya. Idealnya seorang kepala sekolah yang sekaligus sebagai pemimpin suatu unit kerja dapat mengetahui kebutuhan, kepribadian, dan masalah-masalah yang dihadapi karyawannya dengan diberikannya layanan bimbingan konseling sehingga peningkatan kinerja dapat tercapai.

Selain bimbingan konseling, studi banding juga menjadi strategi peningkatan kinerja karena dengan studi banding yang efektif akan dapat menambah wawasan, mengetahui kelemahan diri, sehingga dampaknya jelas pada

³¹ Triton PB, *Mengelola Sumber Daya Manusia; Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas* (Yogyakarta: Oriza, 2009) hal.145

peningkatan kinerja, akan tetapi di lapangan terkadang studi banding tidak efektif jika pelaksanaannya tidak memiliki orientasi yang jelas sesuai dengan kebutuhan.

Strategi peningkatan kinerja baik melalui bimbingan konseling ataupun studi banding memiliki peran yang signifikan untuk meningkatkan kinerja guru jika dilaksanakan dengan efektif.

M. Kesimpulan

Bimbingan dan konseling merupakan proses bantuan atau pertolongan yang diberikan oleh pembimbing kepada individu melalui pertemuan tatap muka atau hubungan timbal balik antar keduanya, agar konseli memiliki kemampuan atau kecakapan melihat dan menemukan masalahnya serta mampu memecahkan masalahnya sendiri. Dengan demikian tujuan konseling karyawan adalah menghasilkan sumber daya manusia atau karyawan yang beriman dan bertakwa, memiliki dasar pemahaman dan kesadaran diri yang kokoh, mengabdikan diri secara profesional atas dasar acuan norma-norma profesinya, maupun bekerja sama dengan sesama karyawan dan atasannya, serta sangat dibanggakan oleh keluarga dan masyarakat. Proses konseling, seorang konselor dituntut untuk dapat menunjukkan perilakunya secara efektif, baik perilaku verbal maupun non verbal.

Studi Banding (*comparison study*) adalah sebuah konsep belajar yang dilakukan di lokasi dan lingkungan berbeda yang merupakan kegiatan yang lazim dilakukan untuk maksud peningkatan mutu, perluasan usaha, perbaikan sistem, penentuan kebijakan baru, perbaikan peraturan perundangan, dan lain-lain. Studi banding (*comparison study*) biasa dilakukan untuk maksud peningkatan mutu, perluasan usaha, perbaikan sistem, penentuan kebijakan baru, perbaikan peraturan perundangan, dan lain-lain.

Daftar Rujukan

- Abdullrachman, Arifin. (2004). *Teori Pengembangan Clan Filosofi Kepemimpinan Kerja*, (Jakarta: Ikhtiar Baru,
- Attwood, Margaret dan Stuart Dimmock. (1999). *Manajemen Personalia*. Bandung: ITB,
- Bahri, Syaiful Djamarah dan Aswan Zain. (2002). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Rineka Cipta,
- Darma, Surya. (2005). *Manajemen Kinerja; Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- Dewa Kettut Sukardi dan Desak P.E. Nila Kusmawati. (2008). *Proses Bimbingan dan Konseling di Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta,
- Hikmawati, Fenti. (2011). *Bimbingan Konseling*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada,
<http://alimargono.wordpress.com/2009/01/31/studi-banding/>, diakses pada hari, Selasa 23 Oktober 2012
<http://hukum.kompasiana.com/2011/12/03/studi-banding-butuh-tanding/>, diakses pada hari Selasa 23 Oktober 2012
- Makmur, Jamal Asmani. (2010). *Panduan Efektif Bimbingan dan Konseling di Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press,
- Moh. Surya. (1988). *Dasar-dasar Konseling Pendidikan (Teori & Praktek)*. Yogyakarta: Kota Kembang,
- Natawijaja, Rochman, (1987). *Pendekatan-pendekatan dalam Penyuluhan Kelompok I*. Bandung: Diponegoro.
- Nurhayati, Eti. (2011). *Bimbingan, Konseling & Psikoterapi Inovatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prayitno dan Erman Amti. (2004). *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: Rineka Cipta,
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: C.V. Andi Offset.
- Thoha, Miftah. (2007). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Djunaidi

Tohirin. (2007). *Bimbingan dan Konseling di Sekolah dan Madrasah (Berbasis Integrasi)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada,

Triton PB. (2009). *Mengelola Sumber Daya Manusia; Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas*. Yogyakarta: Oriza,

Usman, Husaini. (2010). *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara,

Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Willis, Sofyan S., (2007). *Konseling Individual Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta.