

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, dikatakan unik, karena sekolah memiliki ciri-ciri khas yang tidak dimiliki oleh organisasi sebelumnya. Sekolah adalah sebagai organisasi, dimana sekolah menjadi tempat untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran, terdapat orang atau kelompok orang yang melakukan kerjasama.¹ Jadi sekolah itu tidak lepas dengan organisasi yang dimanakan didalamnya terdapat beberapa orang yang saling bekerjasama untuk tujuan yang sama.

Kepala sekolah itu bisa dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta harus mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Secara sederhana kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rajs Grafindo Persada, 2002), 133-134.

dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.² Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah., karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan pada lembaga yang dipimpinya.³

Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan disekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan baik dan terarah serta mengarah pada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan disekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga mengembangkan dan menyiapkan masa depan yang cerah.⁴

Seorang kepala sekolah hendaknya harus memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Hendaknya ia memiliki sifat jujur, adil, dapat dipercaya, suka menolong, dan mau membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitan, bersifat supel ramah, mempunyai

² Ibid., 83.

³ Marno, *Islam by Managemen and Leadership* (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 83.

⁴ Ibid., 55.

sifat tegas dan konsekuean yang tidak baku.

Bahwa seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dasar negara kita. Jika kita simpulkan apa yang diuraikan diatas, maka dapat diketahui syarat-syarat kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Memilili ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai kepribadian yang baik terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama pada bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.⁵

2. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Akan tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sesuai dengan perkembangan zaman. Sehingga kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader,

⁵ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 84.

innovator, dan motivator disekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.⁶ Sedangkan fungsi kepala sekolah disini adalah perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah, pengatur tata kerja sekolah yang meliputi mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur tugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan dan juga sebagai pelaksana kegiatan serta juga membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan.⁷

Peran kepala sekolah dalam tingkatan sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dengan cara meningkatkan kinerja guru.⁸ Peran-peran kepala sekolah antara lain sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik),

Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki strategi

⁶ Adullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 7.

⁷ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 81.

⁸ Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), 119.

yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya. menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja guru dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberi kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Kepala sekolah juga harus berusaha untuk menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan dipapan pengumuman.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif disekolah dengan cara mendorong para guru untuk memenuhi dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah

ditentukan, serta memanfaatkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.⁹

Kemampuan mengembangkan tenaga kependidikan terutama terkait dengan pemberian kesempatan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan MGMP, KKG, diskusi dan seminar.¹⁰

b. Kepala sekolah sebagai manajer,

Seorang kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial, dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengkoordinasikan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan semua ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan perannya sebagai seorang manajer kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikannya melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala*, 100-101.

¹⁰ *Ibid.*, 102.

kegiatan yang menunjang program sekolah¹¹

c. Kepala sekolah sebagai administrator,

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Sebagai administrator kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera terselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013), 107.

harus dikerjakan.¹²

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan, tetapi lebih dari itu. Supervisi disini mencakup penentuan kondisi atau syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar efektif dan juga usaha-usaha untuk memenuhi syarat-syarat tersebut.¹³ Seorang kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga pendidikan. Selain itu kepala sekolah juga harus mampu untuk melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai perannya sebagai supervisi adalah membangkitkan dan merangsang guru-guru serta pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya,

¹² Ibid., 110.

¹³ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 76.

dan berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah seperti media pembelajaran.

Pada prinsipnya disini setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala dapat meminta wakilnya atau guru yang sudah senior untuk membanru melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kepaala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran, mengirim dan memfasilitasi guru untuk mengikuti diklat MGMP.¹⁴

Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru salah indikator penting adalah penagwasan langsung dari kepala sekolah terhadap kinerja guru. Ooleh karena itu kepala sekolah harus sebagai supervisor (pengawasan) yang mampu mengadakan pengendalian terhadap guru dengan tujuan meningkatkan kemampuan profesi guru dan kualitas proses pembelajaran agar berlangsung secara efektif dan efesien.

¹⁴ Ibid., 111-115.

Pengawasan sangatlah penting dijalankan oleh kepala sekolah kerana dapat memberikan bantuan dan pertolongan kepada guru dan tenaga kependidikan di sekolah untuk bersamasama mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara nasional.¹⁵

e. Kepala sekolah sebagai pemimpin (leader)

Kepala sekolah sebagai leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan medelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesioanal serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Melakukan kunjungan kelas yang dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.¹⁶

Sebagai seorang pemimpin (leader) kepala sekolah dapat memberikan pengarahan, pembinaan, dan perbaikan terhadap kekurangan dan keterbatasan guru dalam melaksanakan

¹⁵ Devyand Odu Jantje Mandey Joyce J. Rares, "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP N 1 Kecamatan Wayaloar Kabupaten Halmahera Selatan, *Media Neliti*, <https://media.neliti.com/media/publication/110423-ID-peran-kepala-sekolah-dalam-meningkatkan.pdf>, diakses tanggal 18 April 2018.

¹⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013), 113.

tugasnya, menjadi peran yang harus di tengarai kepala sekolah.¹⁷

f. Kepala sekolah sebagai innovator,

Dalam rangka melakukan peran sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptable dan flesibel.

Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal.

Kreatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya.

Delegatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan

¹⁷ Andang, *Manajemen Kemimpimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 170.

tenaga profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.

Rasional dan objektif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

Pragmatis dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah.

Keteladanan dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

Adaptabel dan fleksibel dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah

kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

g. Kepala sekolah sebagai motivator,

Harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSBS).¹⁸

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-

¹⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013), 98-120.

faktor lain yang berpengaruh.¹⁹

Kepala sekolah professional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya disekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan/kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal.²⁰

B. Kajian Tentang Kinerja Guru Fikih

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja sendiri merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja juga disebutkan juga sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesusia dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.²¹ Jika diaplikasikan dalam aktivitas pada lembaga pendidikan maka pernyataan kinerja yang dimaksud adalah

- 1) Prestasi kerja pada penyelenggara lembaga pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan lulusan atau output yang semakin meningkat kualitasnya.
- 2) Mampu memperlihatkan/ mempertunjukkan kepada masyarakat (dalam hal ini peserta didik) berupa pelayanan yang baik.

¹⁹ Ibid., 121.

²⁰ Ibid., 187.

²¹ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 47,49.

- 3) Biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk “menitipkan” anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.
- 4) Dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman.²²

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa.²³ Fiqih adalah salah satu bagian mata pelajaran agama yang ada di MTs yang diarahkan untuk menyiapkan peserta didik mengenal, memahami, menhayati dan mengamalkan hukum Islam, yang kemudian menjadi dasar pandangan hidupnya melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, latihan, penggunaan pengalaman dan pembiasaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa guru fiqih adalah guru pendidik profesional yang mengajar, membimbing mata pelajaran fiqih.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja guru fiqih disini adalah kegiatan yang dilakukan guru profesional untuk menyelesaikan

²² Ibid., 46.

²³ Barnawi & Mohammad Ariffin, *Kinerja Guru Profesional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 13.

tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru fikih yang sesuai dengan standar serta etika dan norma yang ada didalam pendidikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.²⁴ Standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti, bekerja bersama siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar dan kepemimpinan yang aktif dari guru.²⁵

Kinerja guru fikih merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran mata pelajaran fikih dimadrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya dimadrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan

²⁴ Ibid., 14.

²⁵ Ibid., 14.

aktivitas pembelajarannya.

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipesyaratkan dipenuhi. “kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional” (Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengolah pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian adalah kepribadian yang mantab, skill dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi profesi adalah kemampuan penyesuaian bahan mata pelajaran pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.²⁶

2. Pentingnya Meningkatkan Kinerja Guru

²⁶ Supardi., *kinerja*, 69.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi, sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, disarankan perlunya meningkatkan kinerja guru dalam proses pendidikan secara optimal. Hal ini penting karena guru memiliki peran yang lebih besar dalam pengelolaan sekolah maka perlu dilakukan desentralisasi pengetahuan. Terdapat dua pengetahuan yang penting untuk dimiliki para guru yaitu:

- a. Pengetahuan yang berkaitan dengan tanggung jawab partisipasi sekolah didalam kerangka manajemen berbasis sekolah. Yang termasuk dalam pengetahuan ini adalah cara mengorganisasi pertemuan-pertemuan, bagaimana cara meraih konsensus, dan bagaimana cara membuat anggaran.
- b. Berkaitan dengan pengajaran dan perubahan-perubahan program sekolah, diantaranya mencakup pengetahuan tentang pengajaran, pembelajaran dan kurikulum.²⁷

Dalam meningkatkan kinerja guru dalam proses pendidikan diharapkan dapat meningkatkan kinerja sekolah dan terlaksananya proses pendidikan disekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap berbagai kompetensi

²⁷ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), 123.

dasar yang dijadikan bekal untuk bekerja didunia usaha, melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi , hidup dimasyarakat secara layak, dan belajar terus untuk meningkatkan diri sesuai dengan asas belajar sepanjang hayat.

3. Penilaian Kinerja Guru

Kinerja guru dapat dinilai dari penguasaan keilmuan, ketrampilan tingkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi. Dimensi atau standar kinerja yang dievaluasi dalam pelaksanaan pekerjaan meliputi jumlah volume pekerjaan, kualitas kerja, kemampuan menyesuaikan diri dan kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama seperti diungkapkan:

- a. Quantity of work: yang berkenaan dengan volume pekerjaan yang dapat dikerjakan seorang guru.
 - b. Quality of work: yang berkenaan dengan ketelitian, dan kelengkapan hasil kerja.
 - c. Inisiatif: berkenaan dengan keinginan untuk maju, mandiri, pemuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
 - d. Adaptability: berkenaan dengan kemampuan guru untuk merespons dan menyesuaikan dengan perubahan keadaan.
- Cooperation: berkenaan dengan kemampuan dan kemauan untuk bekerjasama dengan pimpinan dan sesame teman kerja.
- Aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dalam

suatu organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal:

1. Kemampuan teknik yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah diperoleh.
2. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit operasional.
3. Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, membawa guru melakukan negoisasi.

Penilaian kinerja guru sangat diperlukan karena penilaian kinerja guru bermanfaat dalam mengetahui tentang perbaikan prestasi kerja, adaptasi kompetensi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan proses staffing, ketidakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, dan tantangan eksternal.²⁸ Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan

²⁸ Supardi, *Kinerja*., 72.

merencanakan, dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan empat domain kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.²⁹

Agar penilaian kinerja guru mudah dilaksanakan serta membawa manfaat diperlukan pedoman dalam penilaian kinerja. Pedoman penilaian kinerja guru mencakup:

- 1) Kemampuan dalam memahami materi bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya (*subject mastery and content knowledge*).
- 2) Ketrampilan metodologi yaitu merupakan ketrampilan cara menyampaikan bahan pelajaran dengan metode pembelajaran yang bervariasi (*methodological skill* atau *technical skill*)
- 3) Kemampuan berinteraksi dengan peserta didik sehingga tercipta suasana pembelajaran yang kondusif yang bisa memperlancar pembelajaran.
- 4) Disamping itu perlu juga adanya sikap profesional (*professional standard-professional attitude*), yang turut menentukan keberhasilan guru didalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan panggilan sebagai seorang guru.

²⁹ Barnawi & Mohammad Ariffin, *Kinerja Guru Profesional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 28. .

Kinerja guru dalam hal ini adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator, kemampuan dalam menyusun rencana pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan antarpribadi, kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, kemampuan melaksanakan pengayaan, dan kemampuan melaksanakan remedial.³⁰

Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan empat domain kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Pengelolaan pembelajaran tersebut mensyaratkan guru menguasai 24 kompetensi yang dikelompokkan kedalam kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Untuk mempermudah penilaian dalam penelitian kinerja guru, 24 kompetensi tersebut dirangkum menjadi 14 kompetensi.³¹

³⁰ Supardi, *kinerja*, 69- 73.

³¹ Barnawi., *Kinerja*, 28.