

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kata kepala madrasah diartikan pemimpin atau leader dalam suatu lembaga atau organisasi. Secara sederhana kepala sekolah dapat di definisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakannya proses belajar dan mengajar dengan murid yang menerima pembelajaran.¹ Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.²

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan bagian terpenting dan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan karena kepala sekolah juga menjadi seorang pemimpin dengan melakukan manajerial tugasnya yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengawasan disekolah.

2. Syarat-Syarat Kepala Sekolah

Sebagai seorang pemimpin tentu saja diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinnya. Tidak semua orang dapat menjadi pemimpin di suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah

¹ Kholid Ummul, *Definisi Kepala Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2016), h.97

² Rusuman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.10

sebagai seorang pemimpin pendidikan yang nantinya berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial harus memiliki syarat-syarat yang diperlukan oleh lembaga pendidikan tersebut. Syarat-syarat tersebut menurut Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto adalah:

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai.
- c. Bersemangat.
- d. Cakap di dalam memberikan bimbingan.
- e. Cepat serta bijaksana di dalam mengambil keputusan.
- f. Jujur.
- g. Cerdas.
- h. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.³

Secara lebih khusus lagi Wahjosumidjo mengemukakan syarat-syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memenuhi persyaratan formal yang telah ditetapkan.
- b. Kepala sekolah seharusnya memiliki kemampuan yang lebih tinggi daripada orang-orang yang dipimpinnya, seperti pendidikan dan pengalaman.
- c. Memiliki kepribadian dan sifat-sifat pemimpin yang baik, diantaranya:
 - 1) Sehat jasmani dan rohani
 - 2) Memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi

³ *Ibid.*, h.13

- 3) Bersikap adil dalam memperlakukan bawahan
- 4) Berwibawa
- 5) Bijaksana
- 6) Mengayomi
- 7) Jujur
- 8) Cerdas
- 9) Berani mawas diri dan berani dalam mengambil keputusan
- 10) Mampu melihat jauh ke depan
- 11) Bersikap wajar, tegas, penuh tanggung jawab dan pengabdian
- 12) Berjiwa besar
- 13) Ramah tamah yang menyejukkan hati.⁴

Seorang yang akan menjadi kepala sekolah harus memiliki pengalaman kerja pada tingkat sekolah yang akan dipimpinnya. Kepala sekolah yang memiliki pengalaman kerja pada tingkat sekolah yang dipimpinnya sangat diutamakan dibandingkan dengan yang tidak memiliki pengalaman kerja.

3. Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan pimpinan atau manajer pada suatu institusi pendidikan. Kepala madrasah sebagai salah satu kunci jaminan berhasil atau tidaknya institusi tersebut mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kinerja kepala sekolah akan menjadi akan menjadi

⁴ Wahjosumidjo, *op.cit*,h.101.

barometer bagi komunitas-komunitas internal maupun eksternal dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.⁵

Kepala madrasah atau sekolah adalah manajer. Dialah yang mengatur segala sesuatu yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Sebagai manager kepala sekolah mempunyai kewenangan penuh terhadap kebijakan yang ditempuh menuju visi dan misi sekolah. Kewenangan tersebut dapat diterapkan secara maksimal dalam kepemimpinannya jika kepala sekolah memposisikan diri secara profesional.

Menurut Wahjosumidjo ada lima peranan kunci kepala sekolah, yaitu identifikasi, pengangkatan/penugasan, orientasi, evaluasi, dan yang kelima adalah perbaikan/improvement.⁶ Sedangkan peran kepala sekolah dalam hubungannya dengan pihak luar atau masyarakat di lingkungan sekolah dapat dilihat dari peran pemimpin menurut Sondang P. Siagian. Peran pimpinan dikategorikan Sondang dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat "interpersonal", "informasional", dan "dalam kancah pengambilan keputusan".⁷

Kategori yang pertama adalah peran yang bersifat interpersonal. Peran ini dapat dilihat dalam tiga bentuk, yaitu selaku simbol keberadaan organisasi, selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan berurusan dengan semua bawahan, dan peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu

⁵ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h.

⁶ Wahjosumidjo, *op. cit.*, h.66.

⁷ Sondang P. Siagian, *op. cit.*, h.66.

berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi. Kategori yang kedua adalah peran yang bersifat informasional. Peran ini juga dapat dilihat dalam tiga bentuk yaitu:

- a. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujukan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi.
- b. Peran sebagai pembagi atau diseminator informasi.
- c. Peran selaku juru bicara organisasi. Sedangkan kategori yang terakhir adalah peran pengambilan keputusan. Peran ini mengambil empat bentuk, yaitu selaku entrepreneur, peredam gangguan, pembagi sumber dana dan daya, serta perunding bagi organisasi.⁸

Berdasarkan beberapa peran kepala sekolah di atas seseorang kepala madrasah sebagai seorang pemimpin seharusnya dipilih berdasarkan syarat-syarat yang sudah ditentukan dan mempunyai pengalaman kerja yang cukup di dalam sekolah yang akan dipimpinya. Hal ini dimaksudkan agar semua peran tersebut dapat ia dilaksanakan dengan sebaik-baiknya demi tercapainya kemajuan. Baik kemajuan sekolah yang dipimpinya lebih-lebih lagi kemajuan pada bidang pendidikan pada umumnya.

⁸ Ibid., h.66-69

4. Fungsi Kepala Sekolah

Menurut Swaringen yang dikutip dari buku karangan Herabudi memberikan delapan fungsi kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- c. Memperluas pengalaman guru-guru
- d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- e. Memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus
- f. Menganalisa situasi belajar mengajar
- g. Memberikan pengetahuan atau skill kepada setiap anggota staff
- h. Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru⁹

B. Tenaga Pendidik (Guru)

1. Pengertian Tenaga Pendidik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia guru diartikan sebagai orang yang pekerjaannya atau mata pencariannya mengajar.¹⁰ Guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggungjawab untuk membimbing dan membina anak didik, baik secara individual maupun klasikal, di sekolah maupun di luar sekolah. Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian.

Menurut Moh Fadhil Al Djamali dalam buku ilmu Pendidikan Islam menyebutkan bahwa guru adalah orang yang mengarahkan manusia kepada kehidupan yang lebih baik sehingga terangkat derajat

⁹Herabudi, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009)

¹⁰ Indrawan WS, *op.cit*, h. 230.

kemanusiaannya sesuai dengan kemampuan dasar yang dimiliki oleh manusia. Marimba mengartikan guru adalah orang dewasa yang bertanggung jawab terhadap pendidikan peserta didik.¹¹

2. Tugas dan Peran Tenaga Pendidik (Guru)

a. Tugas Guru

Tugas Guru sebagai suatu profesi menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalitas diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mengajar, mendidik, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan peserta didik.

Adapun tugas Guru adalah sebagai berikut:

1) Guru sebagai Pengajar

Guru harus mampu menampilkan pribadinya sebagai cendekiawan dan sekaligus sebagai pengajar. Guru sebagai pengajar dan sebagai pendidik.

2) Guru sebagai Pengajar dan Pendidik

Guru harus mampu menampilkan pribadinya sebagai ilmuwan dan sekaligus sebagai pendidik.

¹¹Syafaruddin, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam Melejitkan Potensi Budaya Umum*, (Jakarta: Hijri Pustaka Utama, 2012), h.54.

- 3) Guru sebagai Pengajar, Pendidik, agen Pembaharuan dan Pembangunan Masyarakat.

Guru sebagai pengajar dan pendidik siswanya dalam berbagai situasi (Individu dan Kelompok, di dalam dan di luar kelas, formal dan non formal serta informal) sesuai dengan keragaman karakteristik dan kondisi objektif siswa dengan lingkungan kontekstualnya, lebih luas lagi sebagai penggerak dan pelopor pembaharuan dan perubahan masyarakatnya dimana ia berada.

- 4) Guru yang berkewenangan sebagai pendidik profesional dengan bidang keahlian lain selain pendidikan.

Mengantisipasi kemungkinan terjadinya perkembangan dan perubahan tuntutan dan persyaratan kerja yang dinamis dimasa mendatang, maka tenaga guru harus siap. Ide dasarnya adalah untuk memberi peluang alternatif bagi tenaga kependidikan untuk meraih taraf hidup yang layak tanpa mengurangi makna dan martabat potensi guru. Sehingga para guru siap menghadapi persaingan di masa mendatang.

b. Peran Guru

Seorang guru harus memiliki kemauan belajar yang cukup tinggi untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya sebagai guru. Tanpa adanya semangat belajar yang tinggi guru tidak dapat menghasilkan inovasi-inovasi yang bermanfaat untuk

meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah. Peran guru sebagai motivator terkait dengan pendidik dan supervisor untuk meningkatkan semangat dan gairah belajar yang tinggi, siswa perlu memiliki motivasi yang tinggi baik dari dalam dirinya sendiri (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik) yang utamanya berasal dari gurunya sendiri.¹²

Mulyasa menegaskan tentang peran guru sebagai berikut:

- 1) Sebagai pendidik dan pengajar. Setiap guru harus memiliki kesetabilan emosi, keinginan memajukan siswa, bersikap realitas, jujur, terbuka, dan peka terhadap perkembangan terutama inovasi pendidikan.
- 2) Sebagai anggota masyarakat. Setiap guru harus pandai bergaul dengan masyarakat untuk itu harus menguasai psikologi sosial, mengetahui tentang hubungan antar manusia, memiliki keterampilan membina kelompok, dan menyelesaikan tugas bersama kelompok.
- 3) Sebagai pimpinan. Setiap guru adalah pimpinan yang harus memiliki kepribadian, prinsip hubungan dengan manusia lainnya, dan menguasai berbagai aspek kegiatan organisasi sekolah.
- 4) Sebagai administrator. Setiap guru akan dihadapkan pada tugas administrasi yang harus dikerjakan sekolah sehingga harus memiliki pribadi yang jujur, teliti, rajin, serta memahami strategi dan manajemen pendidikan.

¹² Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2005), h.29

- 5) Sebagai pengelola pembelajaran. Guru harus mampu menguasai berbagai metode pembelajaran dan memahami situasi belajar mengajar di luar kelas maupun di dalam kelas.

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seseorang sesuai dengan peran dalam organisasi. Usaha itu merupakan perilaku seseorang dalam rangka mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki perilaku yang baik pasti akan berusaha dengan sekuat tenaga melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Mangkunegara istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹³

Menurut Ilyas kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

- a. Tujuan, penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja,

¹³ Mangkunegara A.A., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007). hlm 67.

- b. Ukuran, dibutuhkan ukuran apakah seseorang personal telah mencapai yang diharapkan,
- c. Penilaian, penilaian kinerja secara regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran, dan penilaian regular mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.¹⁴

Menurut Imran, guru adalah jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus dalam tugas utamanya seperti mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa guru adalah pendidik yang profesional dengan memiliki tugas utama pendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik, oleh karena itu guru harus memiliki standart kualitas tertentu yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri dan disiplin.

Menurut Barnawi dan Mohammad Arifin, kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka

¹⁴ Dewi Kartini dkk, *Pengaruh Tunjangan Profesi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru*.
Jurnal
Manajemen Pendidikan, Vol. 6, No. 1, Januari-Juni 2019, E-ISSN 2549-966, hml.28

mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki guru.¹⁵

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran sesuai tanggung jawab dan wewenangnya dalam mencapai tujuan pendidikan.

Adapun ukuran kinerja guru menurut T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti (2001:51) dapat dilihat dari lima aspek, yaitu:

a. Kualitas hasil kerja (*Quality of work*)

- 1) Kepuasan siswa
- 2) Pemahaman siswa
- 3) Prestasi siswa

b. Ketepatan waktu (*Promptness*)

- 1) Waktu kedatangan
- 2) Waktu pulang

c. Inisiatif (*Initiative*)

- 1) Berpikir positif
- 2) Mewujudkan kreativitas

d. Kemampuan (*Capability*)

- 1) Penguasaan materi
- 2) Penguasaan metode pembelajaran

¹⁵ Barnawi dan Muhammad Arifin, *Op. Cit*, hml. 13-14.

e. Komunikasi (*Communication*)

- 1) Penyampaian materi
- 2) Penguasaan keadaan kelas

2. Teori Peningkatan Kinerja

Dalam Kamus Besar bahasa Indonesia peningkatan adalah “Suatu proses, cara meningkatkan suatu usaha atau meningkatkan kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna mencapai hasil yang maksimal atau mencapai hasil yang lebih baik lagi”. Kinerja individu merupakan fondasi bagi kinerja organisasi. Menciptakan manajemen yang efektif, memahami kinerja individu juga merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan.

Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi atau lembaga dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan atau lembaga sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral etika.¹⁶

¹⁶ Abdul Salam , *Manajemen Isnani Dalam Bisnis*, h.163.

a. Indikator Kinerja

Bernadin dan Rusel mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1) *Quality*

Quality merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2) *Quantity*

Quantity merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.

3) *Timelines*

Timelines merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

4) *Cost effectiveness*

Cost effectiveness merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5) *Need for supervision*

Need for supervision merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerja tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6) *Interpersonal impact*

Interpersonal impact merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahannya.¹⁷

Adapun Amstrong dan Baron yang di kutip oleh Wibowo dalam bukunya yang berjudul manajemen kinerja menjelaskan bahwa kinerja memiliki makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara kerjanya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.¹⁸

b. Level Kinerja

Terdapat tiga level kinerja menurut rummler dan brache dikutip dalam buku sudarmanto, yaitu:

- 1) Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (Out Come) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi

¹⁷ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2010), h.175

¹⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h.2

ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.

- 2) Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- 3) Kinerja Individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerja dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.¹⁹

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru tidak bisa terwujud dengan begitu saja tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal yang sama-sama membawa dampak terhadap kinerja guru. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya contohnya yaitu kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi, pengalaman lapangan dan latar belakang keluarga. Faktor eksternal guru yaitu faktor yang datang dari luar yang bisa mempengaruhi kinerja guru contohnya gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, kepemimpinan dan budaya operasional sekolah. Faktor eksternal ini sangat penting diperhatikan karena pengaruhnya cukup kuat terhadap guru. Setiap hari faktor tersebut akan terus mempengaruhi guru sehingga akan lebih dominan dalam

¹⁹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pembangunan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), h.7-8

menentukan seberapa baik kinerja guru dalam menjalankan atau melaksanakan tugasnya.²⁰

Menurut Yuliandri dan Kristiawan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat berasal dari dalam seperti kemampuan, motivasi, kedisiplinan, keterampilan dan pendidikan. Faktor dari luar seperti iklim kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, jaminan sosial, dan tingkat penghasilan. Berdasarkan pendapatnya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu seorang guru semaksimal mungkin diupayakan mengajar sesuai bidangnya sehingga dapat diperoleh hasil pembelajaran yang efektif dan bermutu.²¹ Selain itu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Kualitas kerja

Kualitas yaitu kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesadaran dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan lembaga.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis

²⁰ Barnawi dan Muhammad Arifin, *Op. Cit*, hlm. 43

²¹ Dewi Kartini, *Op, Cit*, hlm. 28-29

pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi atau lembaga.

c. Tanggung jawab

Tanggungjawab yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana-prasarana yang dipergunakan dan perilaku kerjanya.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan guru untuk menganalisis, menilai, menciptakan, dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

e. Kerja sama

Kerjasama yaitu merupakan kesediaan guru untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan guru lain maupun murid secara vertikal atau horizontal sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

f. Ketaatan

Ketaatan yaitu kesediaan guru dalam mematuhi peraturan - peraturan dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan.

g. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara keseluruhan. Penilaian kinerja

guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan, karir, kepangkatan, dan jabatan.

Penilaian kinerja guru dilakukan dengan pelaksanaan supervisi akademik. Supervisi akademik adalah pemantau yang bertujuan untuk melakukan perbaikan diberbagai keadaan dalam rangka peningkatan mutu dengan cara memberikan motivasi, bimbingan, dan pengarahan terhadap orang yang terlibat dalam kegiatan akademik (Priansa, 2020:218). Supervisi akademik ini dilakukan unyuk membantu guru menemukan tugasnya, kemudian membantunya untuk menemukan solusi dalam masalah tersebut.²²

h. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja guru bertujuan untuk memperoleh informasi tentang kinerja guru dimasa lalu dan memprediksi kinerja guru dimasa depan. Selain itu membentuk hal-hal dibawah ini:

- 1) Pengembangan profesi dan karir guru
- 2) Pengambilan kebijakan sekolah
- 3) Cara mengangkat kinerja guru
- 4) Penugasan yang lebih sesuai dengan karir guru.
- 5) Mengidentifikasi potensi guru untuk program in-service training.

²² Latifah Husein, *Profesi Keguruan*(Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2017), 134

- 6) Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap kinerja guru yang mempunyai masalah kerja
- 7) Penyempurnaan manajemen sekolah
- 8) Penyediaan informasi untuk sekolah serta penugasan

Dapat dipahami bahwa kinerja (performance) dapat dipahami sebagai prestasi, hasil atau kemampuan yang dicapai dalam pelaksanaan kerja, tugas dan kewajiban. Adapun yang dimaksud dengan kinerja mengajar guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru sesuai dengan tugasnya sebagai pengajar. Tugas guru sebagai pengajar mencakup kegiatannya merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan memberikan penilaian terhadap pembelajaran tersebut. Kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang bisa dikatakan baik atau memuaskan apabila yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Tabel 2.1 Kinerja Guru Mengajar

Tugas	Fungsi	Uraian
Mendidik, mengajar, membimbing dan melatih.	Sebagai tenaga pendidik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan potensi kemampuan dasar peserta didik. 2. Mengembangkan peserta didik. 3. Memberikan sifat keteladanan. 4. Menciptakan suasana pendidikan yang kondusif ketika dikelas.
	Sebagai tenaga pengajar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan pembelajaran. 2. Melaksanakan pembelajaran. 3. Menilai proses dan hasil pembelajaran.
	Sebagai pembimbing.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong berkembangnya perilaku positif. 2. Membimbing peserta didik dalam memecahkan masalah.

Membantu pengelolaan dan pengembangan program sekolah.	Sebagai pengembang program.	1. Membantu mengembangkan program pendidikan sekolah dan hubungan kerjasama intra sekolah.
	Sebagai pengelola program.	1. Membantu secara aktif dalam menjalin hubungan dan kerjasama antar sekolah dan masyarakat.
Mengembangkan keprofesional.	Sebagai tenaga profesional.	1. Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional.

D. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Program peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai apabila proses pembelajaran dapat terlaksana dan berlangsung dengan baik. Hal demikian dapat dilaksanakan apabila guru dapat berperan langsung dalam mengajar dan mendidik siswanya dan meningkatkan kemampuannya dengan pembinaan secara berkesinambungan. Untuk mencapai tujuan pembinaan guru yaitu meningkatkan profesionalisme dan kualitas guru dalam mengembangkan situasi belajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan, maka upaya pembinaan sekaligus pengawasan perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Upaya menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia berarti “usaha, akal, ikhtiar (untuk mencapai suatu, memecahkan persoalan untuk mencari jalan keluar, dsb) daya, upaya” arti kepala sekolah adalah “pemimpin yang bertanggung jawab terhadap segala kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dipimpinnya”.

Upaya yang dimaksud adalah segala bentuk usaha yang dapat dilakukan kepala madrasah terhadap guru-guru untuk meningkatkan kemampuan mereka. Upaya yang dilakukan seperti menjalin hubungan kerjasama dengan guru, memberi contoh teladan yang baik kepada guru,

penempatan (pemberian tugas) yang tepat kepada guru, pemberian motivasi kepada guru, berusaha mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana sekolah dan menerapkan peraturan sekolah.

Macam-macam upaya tersebut dapat dilihat pada uraian berikut:

1. Menjalin hubungan kerjasama dengan guru, terbinannya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru. Ada beberapa upaya kepala sekolah dalam menjalin hubungan dengan guru yaitu: mengadakan kunjungan kelas yang teratur, mengunjungi guru yang sedang mengajar untuk meneliti bagaimana metode pengajarannya, kemudian mengadakan diskusi dengan guru yang bersangkutan.
2. Pemberian contoh yang baik untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Seorang kepala sekolah harus memberikan contoh teladan yang baik bagi guru-guru. Seperti disiplin dalam melaksanakan tugas, tekun dalam belajar, selalu berusaha untuk melaksanakan tugas dengan baik. Seperti yang dikatakan Sondang P.Siagian dalam bukunya “keteladanan seseorang terlihat dari apa yang dilakukan oleh seseorang dan bukan apa yang dikatakannya.”²³
3. Penempatan (pemberian tugas) yang tepat seorang kepala sekolah harus bisa menempatkan guru-guru sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Seorang guru yang mengajar sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan mereka turut menentukan keberhasilan dalam menjalankan tugas sebagai berikut:

²³ Sondang P.Siagian, Teori Praktek Kepemimpinan, (Jakarta: Rineka Putra,2011) H.418

- a. Pemberian Motivasi (berusaha mempertinggi mutu ilmu pengetahuan guru)

Motivasi merupakan suatu hal yang sangat menentukan kinerja seorang kepala sekolah akan berpengaruh positif untuk kemajuan pendidikan menurut Sondang, motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa terciptanya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.²⁴

- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana sekolah.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar, seperti: ruang kelas, meja, kursi serta alat-alat media pengajaran, sedangkan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman. Sarana dan prasarana adalah hal yang sangat penting dalam pendidikan maka kepala sekolah harus berusaha mengadakan dan melengkapinya.²⁵

- c. Menerapkan peraturan sekolah.

Dalam menerapkan peraturan sekolah, kepala sekolah harus melaksanakan 5 nilai budaya kerja pemenang yaitu integritas, profesional, inovasi, tanggungjawab, dan keteladanan yaitu: 1. kepala

²⁴ Sondang, *Teori Praktek Kepemimpinan*, h. 102

²⁵ Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Sekolah*, h.18

sekolah harus selalu konsisten dalam berpikir, bersikap, bercakap, setia melaksanakan tugas pokok dan fungsi, 2. memiliki komitmen atau etos kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas, 3. tegas dalam mengambil sikap dan tindakan, 4. disiplin dalam tugasnya. Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tidak terlepas dari tugas, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah itu menjalani kepemimpinannya.

Maka manajemen dalam pendidikan sangatlah penting dan peran kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam mengatur proses belajar mengajar yang ada di lingkungan sekolah. Manajemen adalah proses yang berlangsung terus menerus dimulai dari membuat perencanaan dan pembuatan keputusan. Proses sering disebut dengan konsep POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*).²⁶ dibawah ini akan dijelaskan empat fungsi-fungsi manajemen pendidikan:

Pertama, Planning berbicara tentang fungsi manajemen perencanaan menentukan kearah mana suatu pendidikan akan dibawa. Perencanaan yang baik akan mewujudkan tujuan dari suatu pendidikan serta mutu pendidikan.

Kedua, Organizing menggambarkan bahwa kesatuan arah dari berbagai bagian organisasi yaitu arah yang jelas, kesatuan perintah atau komando, keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab, pembagian tugas yang tepat dan sesuai dengan kemampuan akan menentukan keberhasilan dari suatu pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

²⁶ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), h.

Ketiga, *Actuating* merupakan inti dari fungsi manajemen jika perencanaan dan pengorganisasian baik namun tidak dilaksanakan maka akan kurang sia-sia. pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing sumber daya manusia untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Keempat, *Controlling* dalam pendidikan bukan hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas organisasi namun juga mengawasi perlu mengadakan koreksi dan perbaikan. Dengan demikian apa yang dilakukan guru dan staff dapat diarahkan kejalan yang tepat dengan maksud pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Inti dari *controlling* adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana.²⁷

Upaya yang dapat dilakukan seperti menjalin hubungan kerjasama dengan guru, pemberian contoh teladan yang baik, penempatan pemberian tugas yang tepat, pemberian motivasi, berusaha mengadakan maupun melengkapi sarana dan prasarana sekolah dan menghormati peraturan sekolah.

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru akan tampak pada langkah-langkah apa yang dilakukan agar guru mampu meningkatkan kemampuannya, melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya mulai dari merencanakan, melaksanakan hingga evaluasi atau penilaian pembelajaran dengan baik, sehingga proses pembelajaran bisa dilakukan secara optimal. Selain itu upaya yang dilakukan kepala sekolah dapat

²⁷ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif Di Era Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010) h.122

dikatakan efektif dalam meningkatkan kinerja guru apabila terdapat perubahan atau peningkatan pada kinerja guru dalam hal merencanakan, melaksanakan, evaluasi atau penilaian pembelajaran.²⁸

Program peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai apabila proses pembelajaran dapat terlaksana dan berlangsung dengan baik. Untuk mencapai tujuan pembinaan guru yaitu meningkatkan profesionalisme dan kualitas guru dalam mengembangkan situasi belajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan, maka upaya pembinaan maupun pengawasan perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya agar kinerja guru dan tujuan sekolah berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Sedangkan arti motivasi adalah motif yang sudah menjadi aktif pada saat-saat tertentu menurut Sondang, motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan guna untuk mencapai suatu tujuan sekolah.

Peningkatan kinerja adalah suatu kegiatan meningkatkan kinerja yang mana kegiatan yang telah lampau harus ditingkatkan lagi dalam memenuhi kebutuhan sekolah sehingga mendapatkan hasil yang bermutu. Berikut upaya meningkatkan kinerja guru agar tercapainya pendidikan yang bermutu:

1. Adanya institusi yang selalu membina kinerja guru dan tenaga kependidikan. Dengan adanya institusi ini diharapkan guru mendapatkan

²⁸ Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h.28

pembinaan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerjanya, tempat bagi guru untuk bertanya dan berkonsultasi tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam menjalankan profesinya sehingga mendapatkan pembinaan.

2. Pengawasan kepala sekolah. Sebagai manager kepala sekolah berhak melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Melalui pengawasan ini diharapkan adanya komunikasi antar guru dan kepala sekolah mengenai apa saja yang menyimpang dari kinerja guru dan apa saja yang harus lebih ditingkatkan.
3. Kegiatan musyawarah antara guru bidang studi yang serumpun di sekolah. Kegiatan musyawarah ini memberikan tempat bagi guru untuk berdiskusi berbagi pengalaman selama mengajar, dan memecahkan masalah-masalah pengajaran yang dialami oleh guru. Melalui kegiatan ini diharapkan diperoleh hasil yang dapat meningkatkan kinerja guru dan menambah wawasan bagi guru.
4. Mendatangkan motivator. Mendatangkan motivator perlu dilakukan guna membangkitkan kembali semangat guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Para guru akan merasa lepas dari kejanuhan dan mendapatkan energi baru sehingga memberikan sesuatu yang positif untuk keberhasilan pengajaran yang dilaksanakan.
5. Memberikan fasilitas yang memadai. Fasilitas yang cukup dan memadai akan memudahkan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar dan akan menghasilkan pembelajaran yang bermutu.

6. Memberikan insentif yang memadai bagi guru. Memenuhi kebutuhan guru dan keluarganya sesuai standart kebutuhan ekonomi saat itu. Hal ini bertujuan agar guru fokus pada pekerjaannya, sehingga guru dapat mengembangkan kreativitas dan inovasinya dalam pendidikan.²⁹

²⁹ Mulyasana: 2011, 177