

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru

1. Strategi Kepala Sekolah

Strategi dapat diartikan sebagai suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Secara bahasa, strategi bisa diartikan sebagai siasat, kiat, trik, cara. Sedangkan secara umum strategi ialah suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan²⁰.

Menurut Ngalimun strategi adalah suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan.²¹ Sementara Salusu mengemukakan bahwa strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan nara sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.²² Menurut Akdon “Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan- pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan”.²³ Sedangkan menurut Drucker yang di kutip

²⁰ Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar*, (Bandung: Refika Aditama, 2011) 3.

²¹ Ngalimun, Femeir Liadi dan Aswan, *Strategi Dan Model Pembelajaran Berbasis Paikem*, (Banjarmasin: Pustaka Banua, 2013).8.

²² Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Pressindo, 2014) 101

²³ Akdon, *Strategic Managemen For Education Managemen (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2011). 4.

Akdon “Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*)”.

Lebih lanjut Winardi mengemukakan bahwa strategi merupakan pola sasaran, tujuan atau maksud dan kebijakan utama serta rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Konsep tersebut lebih menitik beratkan pada upaya pimpinan dalam menetapkan sasaran yang harus dicapai organisasi melalui suatu perencanaan yang akurat, matang dan sistematis. Perencanaan dalam hal ini merupakan suatu pola kebijakan tertentu dalam mengelola organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan.²⁴

Sejalan dengan pendapat Mac Donald yang dikutip oleh Syafaruddin, dalam Ngalimun, strategi diartikan sebagai “ *The art of craying out a plan skillfully* “ Strategi adalah seni melaksanakan suatu rencana secara terampil. Strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang yang dasar dari suatu organisasi, dan pemilihan alternative tindakan dan alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Ia membagi strategi kedalam beberapa jenis, meliputi :

a. Strategi Fasilitatif (*facilitative strategies*)

Pelaksanaan program perubahan social dengan menggunakan strategi fasilitatif artinya untuk mencapai tujuan perubahan social yang telah ditentukan, diutamakan penyediaan fasilitas dengan maksud agar program perubahan social berjalan dengan mudah dan lancar.

²⁴ Winardi, *Dasar-dasar Manajemen*,(Bandung: Mandar Maju, 2012). 1.

b. Strategi Pendidikan (*re-educative strategies*)

Dengan menggunakan strategi pendidikan berarti untuk mengadakan perubahan sosial dengan cara menyampaikan fakta dengan maksud orang akan menggunakan fakta atau informasi itu untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan.

c. Strategi Bujukan (*persuasive strategies*)

Penggunaan strategi bujukan, artinya untuk mencapai tujuan perubahan sosial dengan cara membujuk (merayu) agar sasaran perubahan (klien), mau mengikuti perubahan social yang direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti perubahan dengan cara memberikan alasan, mendorong, atau mengajak untuk mengikuti contoh yang diberikan. Strategi bujukan dapat berhasil berdasarkan alasan yang rasional, pemberian fakta yang akurat, tetapi mungkin juga justru dengan fakta yang salah sama sekali.

d. Strategi Paksaan (*power strategies*)

Pelaksanaan strategi paksaan , artinya dengan cara memaksa klien (sasaran perubahan) untuk mencapai tujuan perubahan. Apa yang dipaksa merupakan bentuk dari hasil target yang diharapkan

Dari beberapa penjelasan diatas, Strategi dapat diartikan sebagai susunan, pendekatan, atau kaidah-kaidah untuk mencapai tujuan dengan menggunakan tenaga, waktu, dan kemudahan secara optimal. Strategi juga merupakan seperangkat tindakan yang koheren sebagai suatu pola tanggap organisasi terhadap lingkungan dalam rencana jangka panjang berkenaan

dengan alokasi dan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan, kiat, cara, atau taktik untuk mencapai tujuan organisasi.²⁵

Dalam hal ini, maka seorang pimpinan harus dituntut memiliki kepandaian dalam menguasai situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi, sehingga mampu menerapkan suatu pengembangan program dan menggerakkan sumber daya organisasi yang dimilikinya. Salah satu faktor yang menentukan efektifitas pelaksanaan program peningkatan kinerja guru adalah ketepatan penggunaan strategi, penggunaan berbagai macam strategi terletak pada seorang pemimpin untuk dapat memahami beberapa strategi, akan dapat memilih dan menentukan strategi mana yang akan diutamakan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Raihani “untuk merealisasikan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah menetapkan strategi atau menyusun program-program yang meliputi strategi prakondisional, akademik, non-akademik, pendukung, dan *evaluative*”.²⁶

- a. Strategi Prakondisional Strategi prakondisional mencakup tema-tema berikut: menegakkan kedisiplinan, memberikan motivasi, membangun kepercayaan.
- b. Strategi Akademik Strategi akademik mengacu pada kurikulum dan pengembangan program- program sekolah untuk meningkatkan wawasan guru.

²⁵ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012) 150.

²⁶ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang, 2010, h. 184.

- c. Strategi Non-Akademik Strategi Non-Akademik, mengacu pada kegiatan ekstrakurikuler, guru bertanggung jawab mengkoordinir ekstra-kurikuler.
- d. Strategi Pendukung Untuk mendukung program akademik dan non-akademik, mencakup penerapan pengembangan fasilitas sekolah, dan menyediakan program pendukung merupakan suatu strategi yang dirancang untuk melayani siswa dan guru.
- e. Strategi Evaluatif Kepala sekolah secara rutin mengevaluasi program-program sekolah. Evaluasi umum diadakan setiap tahun dan para siswa mengisi survey evaluasi setiap tahun menyangkut program-program sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah.

2. Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang berada di sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan atau membawa sekolah yang dipimpinnya memperoleh mutu yang baik. Keadaan tersebut tentunya dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan dengan kondisi dalam meningkatkan kinerja guru. Beberapa cara dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada lembaga pendidikan. Diantara strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah antara lain:²⁷

- a. Pembinaan terhadap kinerja guru

²⁷ Dede Anik FH, *Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SMP Al-Shighor*, Tesis (UIN Syarif Hidaatullah Jakarta, 2011), 25

Menurut Ali Imron dalam bukunya *Pembinaan Guru di Indonesia*, pembinaan guru secara terminologi diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pemilik sekolah dan pengawas serta pembinaan lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar.²⁸ Berbeda dengan pendapat Ali Imron, menurut B. Surya Subroto dalam bukunya *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah* mengartikan pembinaan atau pengembangan guru yaitu pengembangan profesi guru sebagai usaha-usaha melalui keaktifan sendiri untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan sehingga akan berguna dalam menjalankan kewajiban sebagai guru.²⁹

Kesimpulan dari kedua pendapat diatas, menjelaskan bahwa terdapat berbagai cara yang dapat dilakukan antara lain melalui bantuan dari lain baik itu kepala sekolah, pembina, ketua yayasan, pengawas, maupun instansi lain yang dapat memberikan bantuan berupa pembinaan terhadap guru-guru. Selain dari bantuan orang lain, dapat pula dilakukan sendiri oleh guru yang bersangkutan melalui kesadaran diri dan aktif untuk mengembangkan potensi diri.

Ali Imron mengelompokkan pembinaan guru menjadi tiga macam pembinaan, meliputi :

²⁸ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta : Pustaka Jaya, 1993), 9

²⁹ B. Surya Subroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 47

- a. Pembinaan kemampuan guru dalam hal memelihara program pengajaran di kelas
 - b. Kemampuan guru dalam hal menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi belajar anak didik.
 - c. Memperbaiki situasi belajar anak didik.
- b. Pembinaan kedisiplinan tenaga pendidik

Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut :³⁰

- 1) Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya
- 2) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya
- 3) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Pembinaan kepala sekolah yang baik disertai kesadaran guru dalam mengedepankan prinsip disiplin kerja dapat menghasilkan guru yang profesional dalam bidangnya. Menjadikan disiplin kerja sebagai acuan dalam mencapai tujuan pendidikan dapat menghasilkan sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas serta target pembelajaran dan pengajaran dapat diraih dengan maksimal. Kepala sekolah yang dapat menjadi pioneer, pelaksana dan pengawas dalam hal disiplin tenaga kependidikan ini.

³⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007),141

c. Mengadakan pengendalian dan pengawasan

Menurut E. Mulyasa kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. ³¹Dalam hal pengawasan dan pengendalian kinerja guru, kepala sekolah dapat melakukan pengawasan dan pengendalian dengan cara diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Namun dalam melaksanakan kepengawasannya, kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:³²

- 1) Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis
- 2) Dilaksanakan secara demokratis.
- 3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru).
- 4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru).
- 5) Merupakan bantuan profesional.

Prinsip-prinsip di atas harus diperhatikan dengan benar oleh kepala sekolah agar proses pengendalian dan pengawasan terhadap kinerja guru dapat terlaksana dengan baik dan guru tidak merasa terbebani dengan pengawasan yang ada, namun sebaliknya guru merasa dibantu dan diperhatikan serta dihargai atas apa yang dia kerjakan.

³¹ Ibid, 111

³² Ibid, 113

d. Pemberian motivasi dan penghargaan

Tenaga kependidikan selalu mempunyai perbedaan karakteristik pada setiap individunya, hal inilah yang harus menjadi perhatian utama untuk kepala sekolah dalam meningkatkan sumber daya manusia di lembaganya. Setiap individu pasti memiliki karakteristik khusus, tidak hanya fisik, tetapi juga psikisnya, hal ini harus dipahami oleh kepala sekolah dalam pemberian motivasi agar mereka dapat mengoptimalkan kemampuannya dalam bekerja sehingga kinerjanya dapat meningkat. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia melalui kinerja dan produktifitasnya, maka perlu diperhatikan motivasi para tenaga kependidikan serta fakto-faktor yang mempengaruhinya.³³

Motivasi ini dapat diberikan berupa penghargaan seperti pemberian reward, apresiasi, beasiswa pendidikan, penugasan ataupun promosi terhadap kinerja guru. Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu

³³ Ibid, 143

dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

Kepala sekolah yang mengerti kebutuhan seorang guru, maka dia akan memberikan penyemangat agar guru dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini bisa dengan, kenaikan pangkat, finansial, piagam. Dan harus disesuaikan dengan tugas yang diberikan serta hasil kerja guru tersebut. Sebagaimana yang diatur oleh Undang-Undang RI No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa guru yang berprestasi, berdedikasi luar biasa, dan/atau bertugas khusus berhak memperoleh penghargaan.³⁴

e. Pemberian punishment

1) Pengertian Punishment

Hukuman (punishment) adalah pelaksanaan suatu tindakan yang tidak disenangi atau menghilangkan tindakan positif menyusul terjadinya suatu tanggapan yang menurunkan frekuensi tanggapan tersebut. Argumentasi yang menentang penggunaan hukuman dalam situasi apapun meliputi dampak penindasan (penekanan), dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan, pengaruhnya yang bersifat sementara, dan pengaruhnya terhadap karyawan lainnya. Penggunaan hukuman dalam suatu organisasi memerlukan pertimbangan waktu pelaksanaan, intensitas, penjadwalan, kejelasan alasan dan tidak bersifat pribadi.³⁵

³⁴ Undang-undang RI No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Penghargaan pasal 36)

³⁵ Pandji Anoraga dan Sri Suyati, *Perilaku Keorganisasian* (Semarang: Pustaka Jaya, 1995), 30

2) Prinsip-Prinsip Pemberian Punishment³⁶

- a) Kepercayaan terlebih dahulu kemudian hukuman. Metode terbaik yang tetap harus diprioritaskan adalah memberikan kepercayaan kepada anak. Memberikan kepercayaan kepada anak berarti tidak menyudutkan mereka dengan kesalahankesalahannya, tetapi sebaliknya kita memberikan pengakuan bahwa kita yakin mereka tidak berniat melakukan kesalahan tersebut, mereka hanya khilaf atau mendapat pengaruh dari luar.
- b) Hukuman distandarkan pada perilaku. Sebagaimana halnya pemberian hadiah yang harus distandarkan pada perilaku, maka demikian halnya hukuman, bahwa hukuman harus berawal dari penilaian terhadap perilaku, bukan 'pelaku' nya. Setiap anak bahkan orang dewasa sekalipun tidak akan pernah mau dicap jelek, meski mereka melakukan suatu kesalahan.
- c) Menghukum tanpa emosi. Kesalahan yang paling sering dilakukan orangtua dan pendidik adalah ketika mereka menghukum anak disertai dengan emosi kemarahan. Bahkan emosi kemarahan itulah yang menjadi penyebab timbulnya keinginan untuk menghukum. Dalam kondisi ini, tujuan sebenarnya dari pemberian hukuman yang menginginkan adanya

³⁶ Eugene McKenna dan Nic Beech, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: ANDI, 2000), 107-112

penyadaran agar anak tak lagi melakukan kesalahan, menjadi tak efektif.

- d) Hukuman sudah disepakati. Sama seperti metode pemberian hadiah yang harus dimusyawarahkan dan didialogkan terlebih dahulu, maka begitu pula yang harus dilakukan sebelum memberikan hukuman. Adalah suatu pantangan memberikan hukuman kepada anak, dalam keadaan anak tidak menyangka ia akan menerima hukuman, dan ia dalam kondisi yang tidak siap. Mendialogkan peraturan dan hukuman dengan anak, memiliki arti yang sangat besar bagi si anak. Selain kesiapan menerima hukuman ketika melanggar juga suatu pembelajaran untuk menghargai orang lain karena ia dihargai oleh orang tuanya.
- e) Tahapan pemberian hukuman. Dalam memberikan hukuman tentu harus melalui beberapa tahapan, mulai dari yang ringan hingga akhirnya jadi yang terberat.

3) Prinsip dan Syarat Punishment

Menurut M. J Langeveld, dalam memberikan suatu hukuman atau punishment, hendaknya berpedoman kepada prinsip Punitur, Quia Peccatum est, yang artinya dihukum karena telah bersalah, serta Punitur, ne Peccatum yang artinya dihukum agar tidak lagi berbuat

kesalahan. Selain itu terdapat beberapa prinsip yang harus dipegang dalam pemberian hukuman atau punishment, yaitu sebagai berikut:³⁷

- a) Hukuman hendaknya dapat dirasakan sebagai suatu yang tidak enak atau mencekam pada waktu dikenakan, sehingga subjek hukuman menyadari bahwa pemberi hukuman berharap agar ia menghentikan perbuatan yang menyimpang tersebut.
- b) Pemberian hukuman hendaknya dengan bijaksana, hati-hati, dan teliti agar subjek hukuman tidak menaruh sakit hati pada pemberi hukuman.
- c) Hukuman hendaknya dapat diberikan dalam ukuran yang sekecil-kecilnya dengan bobot seringan-ringannya tetapi sudah cukup dirasakan oleh subjek penerima hukuman sebagai alat untuk memotivasi pengurangan perilaku menyimpang.
- d) Pemberian hukuman hendaknya dikombinasikan dengan pernyataan positif, seperti agar subjek menaati peraturan.
- e) Hendaknya pemberian hukuman disertai dengan sesuatu yang positif yang akan diberikan kepada subjek penerima hukuman setelah mereka menunjukkan bahwa perilakunya sudah berubah.
- f. Melakukan evaluasi

Evaluasi sangat dibutuhkan dalam berbagai kegiatan kehidupan manusia sehari-hari, karena disadari atau tidak, sebenarnya evaluasi

³⁷ Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016)

sudah sering dilakukan, baik untuk diri sendiri maupun kegiatan sosial lainnya. Hal ini dapat dilihat mylai dari berpakaian, seteklah berpakaian ia berdiri dihadapan kaca apakah penampilannya wajar atau belum.

Dalam ekonomi Islam evaluasi merupakan salah satu komponen dari sistem yang harus dilakukan secara sistematis dan terencana sebagai alat untuk mengukur keberhasilan atau target yang akan dicapai dalam proses pendidikan Islam dan proses pembelajaran.³⁸Dengan demikian evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan incidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematik, dan berdasarkan atas tujuan yang jelas.

Dengan mendasarkan pada pengertian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa evaluasi adalah suatu proses menentukan nilai seseorang dengan menggunakan patokan-patokan tertentu untuk mencapai tujuan. Sementara itu, evaluasi proses produksi adalah suatu proses menentukan nilai proses produksi dengan menggunakan patokan-patokan tertentu agar mencapai tujuan pengajaran yang telah ditentukan sebelumnya.³⁹ Evaluasi dapat digunakan untuk menyusun gradiasi kemampuan karyawan, sehingga ada penanda simbolik yang dilaporkan kepada semua pihak. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif,

³⁸ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*,(Jakarta: Kalam Mulia, 2010), 220

³⁹ Eveline Siregar dan Hartini Nara, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2011, hal. 142.

obyektif, kooperatif, dan efektif. Evaluasi dilaksanakan berpedoman pada tujuan.⁴⁰

B. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala sekolah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kepala sekolah yang dinamis akan dapat merencanakan dan menyiapkan berbagai program pendidikan untuk lembaganya. Dikatakan bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah dapat dikatakan berhasil apabila mampu memahami keberadaan lembaga sebagai suatu organisasi yang kompleks, dan mampu bertanggung jawab dalam perannya sebagai pemimpin sekolah.

Kepala sekolah adalah seseorang yang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu yang memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah.⁴¹ Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan mempunyai peran besar terhadap kondusifnya lingkungan sekolah. Suasana kerja yang kondusif ini akan mendorong produktifitas guru dan meningkatkan semangat guru untuk lebih berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa Indonesia, guru juga sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan.

Peran adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, mamantau dan kalau perlu memaksa

⁴⁰ Hendyat Soetopo, Pendidikan dan Pembelajaran (Teori, Permasalahan dan Praktek), UMM Press, Malang, 2005, hal. 145.

⁴¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya,2001), 13

orang lain agar menerima pengaruh itu. Seorang kepala sekolah mempunyai peran mengatur dan menggerakkan sejumlah orang yang memiliki berbagai sikap, tingkah laku, dan latar belakang berbeda-beda. Untuk mendapatkan staf yang handal dan dapat membantu tugas kepala sekolah secara optimal, diperlukan kemampuan untuk mengarahkan bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Kepala sekolah memiliki peran sebagai pemimpin di madrasah yang bertanggung jawab untuk memimpin proses pendidikan di madrasah, berkaitan dengan peningkatan mutu guru, peningkatan kinerja guru, karyawan, dan semua yang berhubungan sekolah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Mereka harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memiliki sifatnya yang jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.⁴²

Peran kepala madrasah tidak terlepas dari ilmu Pendidikan di dalam melaksanakan peranan-peranannya sebagaimana diungkapkan oleh Harry Mintzberg yang secara jelas mengungkapkan ada tiga peranan seorang pemimpin, yaitu; *interpersonal roles, informational roles* dan *decisional roles*.⁴³

⁴² Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 82

⁴³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 89-93

1. Peranan hubungan antar perseorangan (*interpersonal roles*) Peranan ini timbul akibat otoritas formal dari seorang manajer meliputi :
 - a. *Figurehead* (lambang)
 - b. *Leadership* (kepemimpinan)
 - c. *Liasion* (penghubung)
2. Peranan informasional (*informational roles*), meliputi :
 - a. Sebagai *monitor*
 - b. Sebagai *disseminator*
 - c. Sebagai *Spokesman*
3. Peranan sebagai pengambil keputusan (*decisional roles*) Ada empat macam peran kepala madrasah sebagai pengambil keputusan, yaitu:
 - a. *Entrepreneur*
 - b. Orang yang memperhatikan gangguan (*disturbancehandler*)
 - c. *negotiator roles*
 - d. Sebagai *innovator*

C. Kinerja Guru

1. Kinerja Guru

Kinerja dapat berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja.⁴⁴ Secara terminologi kinerja dari terjemahan bahasa Inggris *performance* yaitu "*actual accomplishment as distinguished from*

⁴⁴ Saiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer (Cet. IV; Bandung: CV. Alfabeta, 2008), 171

potential ability, capacity, or attitude “ yang berarti pencapaian prestasi, aktual yang berbeda dengan potensi kemampuan, kecakapan, atau bakat. Selain beberapa makna di atas, Harold D. Stolovith dalam Muhammad Yaumi menyatakan bahwa makna atau istilah *performance improvement* sering diterjemahkan dengan perbaikan kinerja atau unjuk kerja dalam bahasa Indonesia.⁴⁵

Kata *performance* dapat ditinjau dari dua perspektif yang berbeda: pertama, dilihat dari pengertian yang lebih mengarah pada pertunjukkan panggung dari pada maknanya yang substantif, yakni suatu hasil, pencapaian yang terukur atau pelaksanaan dari sesuatu yang dialami termasuk pencapaian hasil pekerjaan. Kedua, dipandang sebagai pencapaian yang sangat bernilai yang dihasilkan dari aktivitas yang menghabiskan biaya tinggi.⁴⁶ *Performance* juga dimaknai sebagai hasil yang berguna yang telah dicapai oleh setiap individu atau organisasi. Hal ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang melekat pada individu atau organisasi yang diperoleh selama melakukan aktivitas belajar.

Pengertian *performance* (kinerja) dalam definisi tersebut di atas paling tidak merujuk pada dua komponen utama, pertama, kemampuan pemelajar untuk menggunakan dan menerapkan pengetahuan dan kemampuan baru yang

⁴⁵ Good, Carter V. “Dictionary of Education”, dalam Teriningsi, eds. *Supervisi Pengajaran, Motivasi Kerja, Kinerja Guru dan Prestasi belajar Siswa* (Cet. I; Barru, 1959), 39.

⁴⁶ Harold D. Stolovith dalam Muhammad Yaumi, *The Development and Evolution of Human Performance Improvement*, dalam Dempsey, John V. And Reiser, Robert A. *Trends and Issues in Instructional Design and Technology*, Second Edition (New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall, 2007), h. 134-146.

diperoleh. Kedua, kinerja dalam kaitannya dengan upaya untuk membantu pemelajar menjadi lebih baik, peralatan dan pandangan-pandangan tentang teknologi pendidikan dapat membantu pendidik dan perancang pembelajaran untuk menjadi praktisi pendidikan yang lebih perspektif, dan mereka dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang lebih efektif (unggul) dibandingkan dengan yang dilakukan sebelumnya atau yang dilakukan oleh pihak lain yang tidak berorientasi pada perbaikan kinerja sebagai mana yang terdapat pada definisi di atas.⁴⁷

Kinerja seseorang (termasuk guru) dapat diukur melalui lima indikator berikut:⁴⁸

- a. Kualitas kerja. Indikator ini berkaitan dengan kualitas kerja guru dalam menguasai segala sesuatu berkaitan dengan persiapan perencanaan program pembelajaran dan penerapan hasil penelitian dalam pembelajaran di kelas.
- b. Kecepatan/ketetapan kerja. Indikator ini berkaitan dengan ketepatan kerja guru dalam menyesuaikan materi ajar dengan karakteristik yang dimiliki peserta didik dan penyelesaian program pengajaran sesuai dengan kalender akademik. 3 Inisiatif dalam kerja. Indikator ini berkaitan dengan inisiatif guru dalam penggunaan model pembelajaran yang variatif sesuai materi pelajaran dan penggunaan berbagai inventaris sekolah dengan bijak

⁴⁷ Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Jakarta: Bina Aksara, 1999), 11.

⁴⁸ Uno, H. B dan Lamatenggo, N. *Teori kinerja dan pengukurannya*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 34

- c. Kemampuan kerja. Indikator ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam memimpin keadaan kelas agar tetap kondusif, pengelolaan kegiatan belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar peserta didik
- d. Komunikasi. Indikator ini berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan guru dalam proses layanan bimbingan belajar dengan siswa yang kurang mampu mengikuti pembelajaran dan terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran.

Penilaian kinerja guru yang merujuk pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 menyebutkan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatan. Penilaian kinerja guru sangat berkaitan dengan pelaksanaan tugas utama seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan ketrampilan sebagaimana kompetensi yang dibutuhkan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Soediarso dalam Zahroh menyatakan bahwa seorang guru harus mampu menganalisis, mendiagnosis, dan memprognosis situasi Pendidikan.⁴⁹ Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bahwa penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan siswa, dan

⁴⁹ Zahroh, Aminatul. *Kualitas pembelajaran melalui Dimensi Profesionalisme Guru*. (Bandung: Yrama Media, 2017), 81

pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah/madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut.⁵⁰

2. Kompetensi Guru

Kompetensi merupakan karakteristik utama yang dimiliki oleh individu dalam setiap bidang profesi yang dapat membantunya berhasil⁵¹. Memperkuat kompetensi guru, sehingga seluruh potensinya bisa dimaksimalkan, merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Terdapat dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kompetensi dilihat dari kesesuaian dalam pekerjaan yakni *competency* (kompetensi) yang berarti deskripsi mengenai perilaku, dan *competence* (kecakapan) yang berarti deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Kompetensi didefinisikan sebagai sekumpulan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman.

Kompetensi guru dibahas pada peraturan pemerintah undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pada BAB IV dan V. Adapun kompetensi yang harus dimiliki yaitu mencakup:⁵²

- a. Kompetensi pedagogik, kemampuan seorang pendidik dalam mengelola proses pembelajaran yang berhubungan dengan peserta didik,

⁵⁰ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001) 67

⁵¹ Hakim. *Contribution of Competence Teacher (Pedagogical, Personality, Professional Competence and Social) On the Performance of Learning*. The International Journal Of Engineering And Science. 4 ,(2015). 01-12.

⁵² Peraturan Pemerintah Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

perancangan, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

- b. Kompetensi kepribadian, kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik serta berakhlak mulia.
- c. Kompetensi sosial, kemampuan pendidik untuk memahami dirinya sebagai bagian dari masyarakat dalam berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga pendidik, sesama pendidik, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.
- d. Kompetensi profesional, kemampuan yang harus dimiliki oleh pendidik agar dapat menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Apabila syarat-syarat profesionalisme guru di atas dapat terpenuhi, maka akan mengubah peran guru yang tadinya pasif menjadi guru yang kreatif dan dinamis dalam melaksanakan tugasnya.

3. Peran dan Tugas Guru

Guru memiliki satu kesatuan peran serta tugas yang tak terpisahkan, antara kemampuan mendidik, membimbing, mengajar, dan melatih. Keempat kemampuan tersebut merupakan kemampuan integratif, yang satu sama lain tak dapat dipisahkan dengan yang lain. Secara terminologis akademis, pengertian mendidik, membimbing, mengajar, dan melatih⁵³.

⁵³ Suparlan, Guru Sebagai Profesi, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2006), hal 29.

Secara komprehensif sebenarnya guru harus memiliki keempat kemampuan tersebut secara utuh. Meskipun kemampuan mendidik harus lebih dominan dibandingkan dengan kemampuan yang lainnya. Dari sisi lain, guru sering dicitrakan memiliki peran ganda yang dikenal dengan EMASLIMDEF (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dinamisator, evaluator, dan fasilitator*). EMASLIM lebih merupakan peran kepala sekolah. Akan tetapi, dalam skala mikro di kelas, peran itu juga harus dimiliki oleh para guru.⁵⁴

- a. *Educator* merupakan peran yang utama dan terutama, khususnya untuk peserta didik pada jenjang pendidikan dasar (SD dan SMP). Peran ini lebih tampak sebagai teladan bagi peserta didik, sebagai role model, memberikan contoh dalam hal sikap dan perilaku, dan membentuk kepribadian peserta didik.
- b. Sebagai *manager*, pendidik memiliki peran untuk menegakkan ketentuan dan tata tertib yang telah disepakati bersama di sekolah, memberikan arahan atau rambu-rambu ketentuan agar tata tertib di sekolah dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh warga sekolah.
- c. Sebagai *administrator*, guru memiliki peran untuk melaksanakan administrasi sekolah, seperti mengisi buku presensi siswa, buku daftar nilai, buku rapor, administrasi kurikulum, administrasi penilaian dan sebagainya. Bahkan secara administratif para guru juga sebaiknya

⁵⁴ Suparlan, Menjadi Guru Efektif, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2005), 29

memiliki rencana mengajar, program semester dan program tahunan, dan yang paling penting adalah menyampaikan rapor atau laporan pendidikan kepada orang tua siswa dan masyarakat.

- d. Sebagai *supervisor* terkait dengan pemberian bimbingan dan pengawasan kepada peserta didik, memahami permasalahan yang dihadapi peserta didik, menemukan permasalahan yang terkait dengan proses pembelajaran, dan akhirnya memberikan jalan keluar pemecahan masalahnya.
- e. Sebagai *leader* bagi guru lebih tepat dibandingkan dengan peran sebagai manager. Karena manager bersifat kaku dengan ketentuan yang ada. Dari aspek penegakan disiplin misalnya, guru lebih menekankan disiplin mati. Sementara itu, sebagai leader guru lebih memberikan kebebasan secara bertanggung jawab kepada peserta didik. Dengan demikian, disiplin yang telah ditegakkan oleh guru dari peran sebagai leader ini adalah disiplin hidup.
- f. Sebagai *innovator*, seorang guru harus memiliki kemauan belajar yang cukup tinggi untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya sebagai guru. Tanpa adanya semangat belajar yang tinggi, mustahil bagi guru dapat menghasilkan inovasi-inovasi yang bermanfaat untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.
- g. Sebagai motivator terkait dengan peran sebagai educator dan supervisor. Untuk meningkatkan semangat dan gairah belajar yang tinggi, siswa perlu memiliki motivasi yang tinggi, baik motivasi dari dalam dirinya

sendiri (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik), yang utamanya berasal dari gurunya sendiri.