

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Konsep Kompetensi Kepala Madrasah**

###### **a. Kompetensi**

###### **1) Pengertian Kompetensi**

Secara harfiah kata kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Adapaun secara etimologi kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik (Sutrisno, 2015, hlm. 202-203).

Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Faktor kompetensi menurut Sedarmayanti (2007, hlm 125) mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, soft skills dan hard skills, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasi.

Menurut Direktur Tenaga Kependidikan Depdiknas kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan. Dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Dengan demikian kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru yang sebenarnya. Kompetensi dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya (Sabri, 1998, hlm. 30-33).

Sedangkan menurut (Wibowo, 2007, hlm 325) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Dalam jurnal manajemen dan kewirausahaan (Ardiana, 2010, hlm. 44) dipaparkan beberapa kompetensi menurut beberapa pendapat para ahli, diantaranya (Mitrani et.al, 1992; Spencer and Spencer, 1993) sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi. Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu "*threshold competencies*" dan "*differentiating competencies*". *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi disamping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk

mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Dimana kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menterjemahkan kependaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, kependaiannya tak berguna. Jadi kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang dilakukan.

## 2) Aspek Konsep Kompetensi

Gordon (dalam Nasution, 2015, hlm. 134-136) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi, sebagai berikut:

- 1) *Knowledge*, yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalkan seorang karyawan mengetahui cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- 2) *Understanding*, yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang kondisi kerja secara efektif.
- 3) *Skill*, yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 4) *Value*, suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- 5) *Attitude*, yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu peristiwa yang datang dari luar.
- 6) *Interest*, yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Dalam kompetensi harus terdapat banyak aspek mengenai penguasaan materi. Aspek-aspek di atas memiliki kesamaan menurut Sanjaya (2008, hlm 70) menjelaskan bahwa dalam kompetensi sebagai tujuan, didalamnya terdapat beberapa aspek, yaitu:

- 1) Aspek Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu kemampuan yang berkaitan dalam bidang kognitif. Misalnya seorang guru mengetahui teknik-teknik mengidentifikasi kebutuhan siswa dan menentukan strategi pembelajaran yang tepat sesuai dengan kebutuhan siswa.
- 2) Aspek Pemahaman (*Understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu. Contohnya guru bukan hanya sekedar tahu tentang teknik mengidentifikasi siswa, tapi juga memahami langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses identifikasi tersebut.
- 3) Aspek Kemahiran (*Skill*), Merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang

dibebankan kepadanya. Misalnya kemahiran guru dalam menggunakan media dan sumber pembelajaran dalam proses belajar mengajar di dalam kelas, kemahiran guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran.

- 4) Aspek Nilai (*Value*), Yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu. Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Contohnya nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan dan lain-lain.
- 5) Aspek Sikap (*Attitude*), Adalah pandangan individu terhadap sesuatu. Misalnya senang atau tidak senang, suka atau tidak suka. Sikap ini erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian? Itu disebabkan karena nilai yang dimilikinya.
- 6) Aspek Minat (*Interest*), merupakan kecenderungan individu untuk melakukan suatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu.

Dengan adanya banyak aspek dalam masing-masing kompetensi menjadikan kompetensi merupakan sebuah kecakapan yang dikuasai oleh setiap orang dan bermanfaat bukan hanya ketika belajar dan untuk pengetahuan saja namun juga dapat berguna dalam kegiatan sehari-hari. Dengan kemampuan yang didapat dari penguasaan kompetensi juga nantinya dapat bermanfaat untuk diaplikasikan pada jenis pekerjaan atau karir yang hendak ditekuni karena adanya kombinasi aspek *knowledge*, *skill* dan *interest*.

Penguasaan kompetensi juga mampu membentuk pribadi siswa yang menjadikan adanya keselarasan antara pikiran, perkataan dan perbuatan. Ini mengapa sistem pendidikan dan kurikulum sekarang ini lebih cenderung didesain untuk pembentukan karakter peserta didik.

### 3) Karakteristik Kompetensi

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Selain itu, kompetensi ditunjukkan pada konteks tugas dan dipengaruhi oleh budaya Organisasi dan lingkungan kerja, dengan kata lain kompetensi terdiri dari

kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi di tempat kerja.

Spencer dan Spencer (1993, hlm 9) mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relative bersifat stabil karena menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Ada lima karakteristik utama dari kompetensi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu:

- a) Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan.
- b) Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi.
- c) Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya.
- d) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
- e) Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental.

#### **b. Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah**

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik. Sagala (2009, hlm 126) menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan,

keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh Kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Spesifikasi kemampuan tersebut di atas dimaksudkan agar Kepala sekolah/madrasah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Dengan demikian, kompetensi Kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang Kepala sekolah/madrasah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Standar kompetensi hasil kajian akademik menurut Danim (2011, hlm. 86-96) yaitu: 1) kompetensi di bidang perencanaan, 2) kompetensi di bidang pengorganisasian, 3) kompetensi di bidang implementasi program, 4) kompetensi di bidang pengendalian program, 5) kompetensi di bidang pelaporan, 6) kompetensi memimpin sekolah, 7) kompetensi memberdayakan sumber daya sekolah, 8) kompetensi melakukan supervise, kompetensi menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, 9) kompetensi mengembangkan kreativitas, inovasi dan jiwa kewirausahaan, 10) kompetensi mengelola keuangan, 11) kompetensi mengelola sarana dan prasarana, 12) kompetensi mengelola hubungan sekolah-masyarakat, 13) kompetensi mengelola sistem informasi, 14) kompetensi personal.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar Kepala sekolah/madrasah bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala sekolah/madrasah adalah: 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial.

Dari empat kompetensi Kepala sekolah/madrasah tersebut terdapat beberapa indikator keberhasilan Kepala sekolah/madrasah dapat terlihat dari berbagai kompetensi yang tertuang di dalam BSNP berdasarkan Peraturan

pemerintah Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah/Madrasah yang akan diuraikan di bawah ini:

**Tabel. 2.1. Indikator Keberhasilan Kepala Sekolah/Madrasah**

<b>DIMENSI KOMPETENSI</b>	<b>KOMPETENSI</b>
1. Keprbadian	1. Berakhala mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
	2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
	3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala sekolah/madrasah/madrasah
	4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
	5. Mengendalikan diri dalam menhgadapi masalah dalam pekerjaan sebaga Kepala sekolah/madrasah.
	6. Memiliki bakat dan mnat jabatan sebagai pemmpin pendidikan
2. Manajerial	1. Menyusun perencanaan dan minat jabatan sebgai pemimpin pendidikan tingkatan perencanaan
	2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
	3. Memimpin sekolah/Madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
	4. Mengelola petubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju pembelajaran sekolah yang efektif.
	5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
	6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

*PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU*

Universitas Pendidikan Indoenesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

	sumber daya manusia secara optimal.
	7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
	8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
	9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
	10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
	11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
	12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
	13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
	14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
	15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
	16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3. Kewirausahaan	1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi perkembangan sekolah/madrasah
	2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
	3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
	4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
	Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.



4. Supervisi	1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
	2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
	3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Sosial	1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
	2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
	3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Indikator-indikator tersebut menggambarkan kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah yang ideal. Dimana keberhasilan Kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Keberhasilan Kepala sekolah/madrasah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah. Apabila Kepala sekolah/madrasah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal.

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, Kepala sekolah/madrasah memiliki tanggungjawab legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. Di sinilah, efektifitas kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah tergantung kepada kemampuan mereka bekerjasama dengan guru dan staf, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, scheduling, pengembangan kurikulum, paedagogi, dan assessmen. Membekali Kepala sekolah/madrasah memiliki seperangkat kemampuan ini dirasa sangat penting.

### c. Peran Kompetensi Kepala Madrasah

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

*PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU*

Universitas Pendidikan Indoenesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, Kepala sekolah/madrasah memiliki peran-peran yang harus dijalankannya. Peran kepala Madrasah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok yakni sebagai pendidik (*educator*), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor (penyelia), sebagai *leader* (pemimpin), sebagai inovator, serta sebagai motivator (Depdikbud) (E. Mulyasa, 2004, hlm 97-98). Agar lebih jelas, maka peran-peran Kepala sekolah/madrasah tersebut diuraikan sebagai berikut:

### 1) Kepala Sekolah/Madrasah Sebagai Educator

Kepala sekolah/madrasah merupakan guru yang diberikan tugas sebagai Kepala sekolah/madrasah atau pimpinan sekolah, oleh karenanya Kepala sekolah/madrasah juga memiliki tugas untuk mendidik, hal tersebut dipertegas dengan adanya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 162/U/2003 Tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala sekolah/madrasah bahwa “Kepala sekolah/madrasah adalah guru dan tetap harus menjalankan tugas-tugas guru, yaitu mengajar dalam kelas minimal 6 jam dalam satu minggu di samping menjalankan tugas sebagai seorang manajer sekolah”.

Tujuan pokok dan fungsi (TUPOKSI) Kepala sekolah/madrasah sebagai educator ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa (Kemendiknas, 2011, hlm 7-10).

Kepala sekolah/madrasah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik (E. Mulyasa, 2004, hlm 98-103). Dalam melaksanakan perannya sebagai edukator, Kepala sekolah/madrasah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu

mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, nilai moral berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, nilai fisik yaitu berkaitan dengan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, sedangkan nilai artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan (Wahjosumidjo, 2002, hlm 124).

Dengan demikian tugas Kepala sekolah/madrasah sebagai edukator, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

## **2) Kepala Sekolah/ Madrasah Sebagai Manajer**

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983, hlm 4). Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990, hlm 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo (1990), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah

ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka Kepala sekolah/madrasah juga memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta (Mulyasa, 2004, hlm 126-127), terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu: Keterampilan konsep yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Endang Kusmiati (2010, hlm 28) bahwa “dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka Kepala sekolah/madrasah akan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh/kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan”.

Dalam Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang Kepala sekolah/madrasah, memberikan penjelasan mengenai kompetensi– kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala sekolah/madrasah, salah satunya adalah kompetensi manajerial, yang mengharuskan Kepala sekolah/madrasah memiliki kemampuan untuk : (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik,

(6) mengelola sumber daya sekolah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana sekolah/madrasah, hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, (7) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (8) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (9) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (10) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala sekolah/madrasah (Kemendiknas, 2011, hlm 7-10), menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh Kepala sekolah/madrasah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien

### **3) Kepala sekolah/Madrasah Sebagai Administrator**

Dalam meningkatkan mutu sekolah, Kepala sekolah/madrasah/madrasah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga Kepala sekolah/madrasah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator, meliputi

kegiatan pengelolaan terhadap personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas (Soewadji Lazaruth, 1992, hlm 21-22).

Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (Mulyasa, 2004, hlm 107). Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala sekolah/madrasah (Kemendiknas, 2011, hlm 49), menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

- a) Administrasi program pengajaran, meliputi menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
- b) Administrasi kesiswaan, meliputi menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
- c) Administrasi kepegawaian, meliputi menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.
- d) Administrasi keuangan, meliputi menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.
- e) Administrasi perlengkapan, meliputi menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas keadministrasian Kepala sekolah/madrasah merupakan tugas yang berhubungan dengan pendokumenan pada semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya

manusia maupun sumber daya pendukung lainnya guna peningkatan mutu sekolah.

#### **4) Kepala Sekolah/ Madrasah Sebagai Supervisor**

Kegiatan utama pendidikan di sekolah/madrasah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas Kepala sekolah/madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Suharsimi Arikunto (2004, hlm 3) mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran termasuk segala unsur penunjangnya. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa dalam supervisi dilakukan kegiatan perbaikan pada kinerja tenaga kependidikan yang masih negatif, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang sudah positif. Pendapat tersebut dipertegas oleh Soewadji Lazaruth (1992, hlm 33), yang mengemukakan bahwa supervisi merupakan kegiatan atau usaha untuk merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing guru-guru sehingga dapat lebih efektif penampilannya dalam proses belajar mengajar. Senada dengan kedua pendapat tersebut Sergiovani (Endang Kusmiati, 2010, hlm 15) mengemukakan bahwa: Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik kepada orang tua, peserta didik, sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.

Dengan demikian maka supervisi dapat diartikan sebagai proses mengefektifkan kegiatan pembelajaran, melalui pembinaan kepada tenaga kependidikan/guru. Supervisi dilaksanakan guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan dan pembinaan kualitas guru (Sukirman, dkk, 2007, hlm 90). Lebih lanjut diungkapkan bahwa dengan memberikan bantuan pembinaan kepada

guru, maka guru akan mampu menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, dengan demikian proses belajar mengajar akan berjalan lebih efektif dan efisien. Pendapat tersebut dipertegas oleh Suharsimi Arikunto (2004, hlm 13-14) yang mengemukakan bahwa supervisi memiliki 3 fungsi, yakni sebagai peningkat mutu pembelajaran, sebagai penggerak terjadinya perubahan unsur-unsur yang berpengaruh pada peningkatan kualitas pembelajaran, serta berfungsi sebagai kegiatan memimpin dan membimbing bagi Kepala sekolah/madrasah.

Dalam Buku Kerja Kepala sekolah/madrasah (Kemendiknas, 2011, hlm 7-10) dikemukakan bahwa tugas Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor adalah menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi yang meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan/pembinaan kinerja guru/staf dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa banyaknya tugas dan tanggung jawab Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor, namun walaupun begitu Kepala sekolah/madrasah harus tetap mampu menjalankan supervisi dengan sebaik-baiknya. Menurut Moh. Rifai (Ngalim Purwanto, 2010, hlm 117), agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik, maka supervisi hendaknya (1) bersifat konstruktif dan kreatif, (2) didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya, (3) sederhana dan informal dalam pelaksanaannya, (4) dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang di supervisi, (5) didasarkan atas hubungan profesional, bukan pribadi. (6) memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah, (7) tidak bersifat mendesak (otoriter), (8) tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi, (9) tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan, (10) tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa, serta (11) hendaknya juga bersifat preventif (mencegah hal negatif), korektif (memperbaiki hal negatif), dan kooperatif (melibatkan kerja sama guru/ pegawai sekolah). Dengan demikian Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor harus mampu melakukan



pembimbingan dan pembinaan yang efektif bagi semua guru/staf dan siswanya, baik secara formal maupun informal agar dapat mencapai kinerja yang tinggi.

### **5) Kepala Sekolah/Madrasah Sebagai Leader**

Menurut Miftah Thoha (1995, hlm 9), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Purwanto (2010, hlm 26) mengemukakan bahwa: kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifatsifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebarkannya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Kepala sekolah/madrasah sebagai leader/ pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Seorang ahli ilmu jiwa (Purwanto, 2010, hlm 65) berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, diantaranya (1) sebagai pelaksana yaitu berusaha melaksanakan program atau rencana yang telah ditetapkan bersama, (2) sebagai perencana yaitu harus mampu menyusun rencana, (3) sebagai seorang ahli yaitu memiliki keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya, (4) mewakili kelompok dalam tindakannya keluar, (5) mengawasi hubungan antar anggota kelompok, (6) bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman, (7) bertindak sebagai wasit/penengah, (8) pemimpin merupakan bagian dari kelompok, sehingga apa yang dilakukannya demi tujuan kelompok, (9) sebagai lambang kelompok, (10) sebagai pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, (11) sebagai pencipta/ memiliki citacita (ideologis), (12) bertindak sebagai seorang ayah bagi anggotanya, (13) sebagai kambing hitam yaitu pemimpin menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melempar kesalahan/keburukan yang terjadi dalam kelompoknya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala sekolah/madrasah (Kemendiknas, 2011, hlm 7-10), menyebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh Kepala sekolah/madrasah sebagai

pemimpin adalah merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

Setiap orang memiliki karakter dan prinsip masing-masing, begitu juga dengan guru/staf dan siswa, sehingga Kepala sekolah/madrasah dalam mempengaruhi dan menyatukan pemikiran tidaklah mudah. Kepala sekolah/madrasah harus memiliki karakter khusus agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Karakter khusus tersebut mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 2005, hlm 110).

Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala sekolah/madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi (Mulyasa, 2004, hlm 115-116), sedangkan Wahjosumidjo (2005, hlm 118-119), mengemukakan bahwa Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu: (1) bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan, (3) memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa, (4) menjadi sumber inspirasi bawahan, (5) Kepala sekolah/madrasah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat (*equilibrium*), (6) Kepala sekolah/madrasah harus menyadari bahwa essensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan, (7) Kepala sekolah/madrasah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi

kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah/madrasah sebagai leader harus mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Termasuk dalam tugas ini yaitu pemotivasian, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.

#### **6) Kepala Sekolah/Madrasah Sebagai Inovator**

Menurut Purwanto (1993, hlm 101-103), perkembangan zaman menuntut Kepala sekolah/madrasah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga Kepala sekolah/madrasah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (Danim, 2004, hlm 145), bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila Kepala sekolah/madrasah memiliki jiwa professional dan inovatif. Kepala sekolah/madrasah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, karena Kepala sekolah/madrasah juga berperan sebagai inovator. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai inovator, Kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif (Mulyasa, 2003, hlm 118).

Lebih lanjut Mulyasa (2003 hlm 118-119) menyatakan bahwa Kepala sekolah/madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara (1) konstruktif yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (2) kreatif yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru

dalam melaksanakan tugasnya, (3) delegatif yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing, (4) integratif yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif, (5) rasional dan objektif yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan objektif, (6) pragmatis yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah, (7) keteladanan yaitu Kepala sekolah/madrasah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya, (8) disiplin, serta (9) adaptabel dan fleksibel yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Melihat uraian-uraian mengenai Kepala sekolah/madrasah sebagai inovator di atas, maka dapat disimpulkan mengenai TUPOKSI Kepala sekolah/madrasah sebagai inovator yang tertera dalam Buku Kerja Kepala sekolah/madrasah (Kemendiknas, 2011, hlm 7-10), yaitu Kepala sekolah/madrasah sebagai inovator harus menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, dan melakukan pembaharuan di sekolah.

Dengan demikian, seiring dengan perkembangan zaman Kepala sekolah/madrasah harus bertindak sebagai inovator, yang senantiasa mengikuti perubahan yang ada guna mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah/madrasah harus mampu menciptakan metode-metode pembelajaran yang inovatif, mengikuti perkembangan IPTEK, serta menjalin hubungan dengan masyarakat luar guna mencari gagasan-gagasan/ide-ide baru yang dapat diterapkan di sekolah yang dipimpinnya.

### **7) Kepala Sekolah/Madrasah Sebagai Motivator**

Sekolah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beragam karakteristik individu. Dalam suatu organisasi harus terjadi adanya kerja sama antar individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai,

sedangkan setiap individu memiliki tujuan masing-masing yang terkadang berlainan dengan tujuan bersama (Gitosudarmo, 1990, hlm 45). Dengan demikian, Kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai, dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (Kemendiknas, 2011, hlm 710), hal ini menunjukkan bahwa Kepala sekolah/madrasah juga berperan sebagai motivator.

Kepala sekolah/madrasah sebagai motivator bertugas memberikan dorongan atau dukungan kepada semua bawahannya agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat dua macam motivasi atau dorongan yang dapat diberikan kepada bawahan yaitu motivasi finansial yang berupa pemberian imbalan finansial kepada bawahan, dan motivasi nonfinansial yang berupa pemberian motivasi tidak dalam bentuk finansial namun berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi (Gitosudarmo, 1990: 47).

Mulyasa (2003, hlm 120) mengemukakan sebagai motivator, Kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Agar dalam memberikan motivasi dapat dilakukan dengan tepat, maka Kepala sekolah/madrasah harus memahami karakteristik bawahannya, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki motif masing-masing yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. 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 (PSB). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Nurkolis (2003, hlm 121-122), bahwa Kepala sekolah/madrasah sebagai motivator harus mampu memberikan dukungan/motivasi kepada bawahannya agar bawahannya dapat bersemangat dalam melaksanakan tugastugasnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi

dapat diberikan dalam bentuk pemberian hadiah atau reward dan hukuman baik fisik maupun non fisik.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah/madrasah sebagai motivator harus mampu mendorong atau memotivasi bawahannya untuk selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas. Kegiatan motivasi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan reward atau penghargaan bagi bawahan yang kinerjanya baik, dan memberikan hukuman/sanksi bagi bawahan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

## **2. Konsep Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah**

Manajer dalam hubungan dengan manajemen menjelaskan tentang substansi tugas yang ada padanya. Pada satu sisi, manajer ada pada posisi tugas pelaksana kepemimpinan dengan membantu pemimpin memimpin pekerjaan yang bersifat departemenal. Di sini manajer adalah kepala atau pemimpin suatu departemen atau unit kerja dalam suatu organisasi. Pada sisi yang bersifat lebih substansial, manajemen adalah tugas seorang manajer yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan pada aras manajerial. Tentu tatkala melaksanakan tugasnya, manajer memanejemeni, tetapi perbedaannya, ialah bahwa ia memanejemeni tugasnya atas nama pemimpin yang mendelegasikan tugas manajerial kepadanya.

Menurut Handoko (1995, hlm 13) menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selanjutnya Siagian (2002, hlm 63) mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

**Moh Luthfi Adriansyah, 2017**

*PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Paul Hersey, dkk. (dalam Wahjosumidjo, 2003, hlm. 99) menyatakan bahwa dalam pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam keterampilan, yaitu *technical*, *human*, dan *conceptual*. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Upaya peningkatan mutu di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial Kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah hendaknya berupaya untuk mendayagunakan sumber-sumber baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di secara optimal (Karweti, 2010, hlm. 81).

Menurut Hasibuan (2005, hlm 20) mengemukakan bahwa “Manajemen adalah serangkaian kegiatan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu”. Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif, efisien dan proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada umumnya manajemen adalah suatu kerjasama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisiensi, dan efektif (Martoyo, 2002, hlm 12). Manajemen menurut Hasibuan (2007, hlm 42), adalah suatu proses yang khas yang terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain, dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983, hlm 4).

Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990, hlm 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo (1990, hlm 10), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, tidak ditemukan perbedaan yang prinsipil karena semuanya mengandung fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan



kegiatan. Kepala sekolah/madrasah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Pengorganisasian (*organizing*), merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari Kepala sekolah/madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins (Thoha, 2004, hlm 15) bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.

Pengarahan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah pengarahan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan Kepala sekolah/madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan Kepala sekolah/madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya. Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: (1) memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; (2) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa

menekan daya kreasinya; (3) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; (4) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; (5) menguasai adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.; (6) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; (7) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Pengawasan (*controlling*), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, Kepala sekolah/madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu; (1) menetapkan alat ukur atau standar; (2) mengadakan penilaian atau evaluasi; dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut baik sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi dan kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.

### 3. Konsep Perilaku Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah

Semua pekerjaan baik itu besar maupun kecil harus dilakukan oleh orang yang tepat, istilah populernya "*the right man in the right place*". Rasulullah SAW beberapa abad yang lampau telah mengingatkan "Jika suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya (tidak memiliki kapasitas untuk mengembannya), maka tunggulah saat kehancurannya" (H.R. Bukhari bab Ilmu). Terlebih lagi urusan pemimpin yang memegang kendali terhadap apa yang dipimpinnya. Dalam hal ini pemimpin sekolah yang ditangannya terletak masa depan sekolah dan seluruh pihak yang merupakan *stakeholders* perusahaan tersebut. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi perkembangan zaman. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan. Seorang pemimpin perusahaan yang ideal haruslah seorang yang mempunyai kapabilitas dan profesionalitas agar dapat memimpin dengan manajemen dan sistem yang baik. Sudah begitu banyak buku manajemen dan psikologi yang ditulis oleh para ahli yang mencoba merumuskan karakteristik dari pemimpin perusahaan yang tangguh dan efektif. Selain itu, dalam hal kepemimpinan, seorang pemimpin tentunya mempunyai perilaku kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan lainnya (Mahardiana, 2013, hlm. 35). Dimana perilaku tersebut dapat menentukan gerak organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

#### a. Konsep Etika dan Moralitas Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah

Etika dan moralitas Kepala sekolah/madrasah sangat berpengaruh pada efisiensi dan efektifitas kinerja guru. Kepala sekolah/madrasah yang menjaga etika dan moralitas yang baik akan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan nyaman, selanjutnya keadaan seperti ini akan menunjang terciptanya kondisi pembelajaran yang efektif dan efisien.

Peranan Kepala sekolah/madrasah dalam aktivitas pembelajaran cukup besar. Maju mundurnya suatu sekolah sangat tergantung terhadap kebijakan-kebijakan

yang Kepala sekolah/madrasah buat, seorang Kepala sekolah/madrasah harus mampu mengatur dan mengawasi jalannya proses pembelajaran dengan berbagai cara agar pembelajaran efektif. Kepala sekolah/madrasah harus mampu memecahkan berbagai problematika pendidikan disekolah sebagai komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah sangat berpengaruh terhadap guru, siswa, dan profesi kependidikan lainnya yang sekaligus juga akan mempengaruhi kenyamanan pembelajaran, kondisi psikologis, budaya dan sosial. Hal tersebut pada hakekatnya bagaimana Kepala sekolah/madrasah bisa menjadi inspiratory terhadap bawahannya sehingga membuat bawahannya lebih kreatifitas dan inovatif lagi.

Etika dan Moralitas yang harus dimiliki dalam administrasi dan manajemen sekolah adalah sebagai berikut :

1. Kejujuran
2. Keadilan
3. Hormat terhadap orang lain
4. Disiplin ([lambokpurba.wordpress.com](http://lambokpurba.wordpress.com))

Ricky W. Griffin dalam bukunya yang berjudul *business* mengklasifikasikan etika managerial ke dalam tiga kategori

1. Perilaku terhadap karyawan

Kategori ini meliputi aspek perekrutan, pemecatan, kondisi upah dan kerja, serta ruang pribadi dan penghormatan. Pedoman etis dan hukum mengemukakan bahwa keputusan perekrutan dan pemecatan harus didasarkan hanya pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Perilaku yang secara umum dianggap tidak etis dalam kategori ini misalnya mengurangi upah pekerja karena tahu pekerja itu tidak bisa mengeluh lantaran takut kehilangan pekerjaannya.

2. Perilaku Terhadap Organisasi

Permasalahan etika juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik kepentingan, dan kerahasiaan. Masalah yang sering terjadi diantaranya menggelembungkan atau mencuri barang milik perusahaan. Konflik kepentingan terjadi ketika

**Moh Luthfi Adriansyah, 2017**

*PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)

seseorang individu melakukan tindakan untuk menguntungkan sendiri, namun merugikan atasannya. Misalnya, menerima suap sementara itu, masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan diantaranya menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain.

### 3. Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Seorang manager juga harus menjaan etika ketika berhubungan dengan agen-agen ekonomi lainnya seperti pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan serikat buruh.

## **b. Konsep Perilaku Kepemimpinan**

Seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya memiliki hati semata, tetapi juga harus memiliki serangkaian perilaku dan metode kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas dari aspek yang tidak pertama, yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pemimpin formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik. Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (traits). Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota kelompok, baik secara perseorangan maupun kolektif (Ridwan, 2012, hlm 34).

Dimana unsur berperilaku berkaitan dengan pemberian beberapa karakteristik dan pekerjaan yang dapat memenuhi keinginan atau motif seseorang dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, yaitu: 1) Otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan, 2) Variasi tugas, 3) Identitas tugas, 4) Signifikansi tugas, 5) Umpan balik (Panundju, 2003, hlm. 6).

Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasi kerja anggota kelompok. (Mulyadi, 2010, hlm 47) Bagaimana pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin) sebagai contoh, pemimpin yang yakin bahwa kebutuhan

perorangan harus dinomorduakan daripada kebutuhan organisasi, mungkin akan mengambil peran yang sangat direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya (Fatah, 2009, hlm 47) Perilaku seseorang dapat dibentuk melalui latihan dengan cara memberikan stimulus atau rangsangan sesuai dengan perilaku yang diharapkan.

“Owen dalam bukunya wahyudi yang berjudul Kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, berarti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif” (Wahyudi, 2010, hlm 127).

Perilaku kepemimpinan menyangkut beberapa hal, yaitu: (1) Mempengaruhi dan Menggerakkan Bawahan. Untuk mempengaruhi dan menggerakkan secara perorangan maupun secara kelompok, seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh yang cukup. Menurut Devung: “ *Ada tiga faktor yang menentukan tingkat pengaruh seorang pemimpin sdalam suatu organisasi, yaitu: (a) faktor pribadi, (b) faktor organisasional, dan (c) interaksi antara faktor pribadi dan faktor organisasional*”. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi yaitu menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan harmonis (Mulyadi, 2012, hlm 52) (2) Memilih dan Mengembangkan Personel. Memilih dan menempatkan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari jabatan atau pekerjaan. Penempatan pegawai yang tepat akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Selain itu tugas pemimpin adalah mengembangkan pegawai. Pemimpin dalam hal ini harus berupaya untuk memperbaiki pengetahuan, ketrampilan dan sikap pekerjaan terhadap tugas-tugasnya. (Mulyadi, 2012, hlm 56) (3) Mengadakan Komunikasi.

Selain itu, Siagian (2000, hlm 205) mengemukakan perilaku kepemimpinan terhadap bawahannya meliputi: 1) Iklim saling mempercayai, 2) Penghargaan terhadap ide bawahan, 3) Memperhitungkan perasaan bawahan, 4) Perhatian pada

kenyamanan kerja bagi para bawahan, 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan, 6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional, 7) Memperhitungkan factor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya. Sedangkan menurut Notoatmodjo (2007) dilihat dari bentuk respon stimulus ini maka perilaku dapat dibedakan menjadi 2 yaitu: (1) Perilaku tertutup (*covert behavior*) Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan/kesadaran, dan sikap yang terjadi pada orang yang menerima stimulus tersebut, dan belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain; (2) Perilaku terbuka (*overt behavior*), respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam atau praktik (*practice*) yang dengan mudah diamati atau dilihat orang lain.

Pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan efektif bila melakukan komunikasi dengan efektif, karena jika komunikasi efektif, pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada para bawahan akan dikerjakan dengan baik, sebab mereka mengerti apa yang diperintahkan. . (Mulyadi, 2012, hlm 57) (4) Memberikan Motivasi. Sebagaimana pendapat Arifin, dkk menjelaskan, bahwa: “ *Motivasi diperlukan untuk (a) mengamati dan memahami tingkah laku individu, (b) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku individu, dan (c) memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku individu*”. (Mulyadi, 2012, hlm 55-56) (5) Membuat Keputusan. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Karena pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang selalu dilakukan oleh seorang pemimpin, seorang pemimpin sering menghadapi berbagai masalah karenanya ia harus mengambil tindakan yang tepat. (Mulyadi, 2012, hlm 57). (6) Melakukan Pengawasan. Peran pemimpin dalam mengawasi pelaksanaan pekerjaan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sangat berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup organisasi. Fungsi pemimpin dalam pengawasan adalah bertanggungjawab untuk menyakinkan bawahan, bahwa

aktifitas organisasi sesuai dengan rencana-rencana yang telah dibuat dari tujuan organisasi. (Mulyadi, 2012, hlm 58).

Perilaku pemimpin akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalamannya, sehingga muncul orientasi kepemimpinan yang berbeda-beda (Wahyudi, 2012, hlm 132). Pendekatan perilaku mencoba untuk menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan para pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan merupakan perilaku yang kompleks, dan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling tepat bagi setiap pemimpin yang bekerja pada semua kondisi (Wahyudi, 2012, hlm 127). Pendekatan teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yang berorientasi pada: (1) Orientasi Tugas (*Task Orientation*) adalah perilaku pemimpin yang menekankan pada bawahan untuk melaksanakan tugas dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengendalikan serta pengawasan yang ketat, sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan (*reward*), dan hukuman (*punishment*) untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. (2) Orientasi Bawahan (*employorientation*) adalah perilaku pemimpin yang penekanannya memberikan motivasi kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan memberikan haknya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Arifin, 2010, hlm 2005). Tugas-tugas kepemimpinan meliputi aktivitas sebagai berikut: (1) Mengambil keputusan. (2) Mengembangkan imajinasi. (3) Mengembangkan kesetiaan pengikutnya. (4) Pemrakarsa, penggiatan dan pengendali rencana. (5) Memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. (6) Melaksanakan kontrol dan perbaikiaksn-perbaikan atas kesalahannya. (7) Memberikan tanda penghargaan. (8) Kepada bawahannya, dan (9) pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada para pengikutnya (Mulyadi, 2012, hlm 47-48).

Perilaku kepemimpinan sebagaimana yang dijelaskan tersebut, merupakan suatu tatanan pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, struktur hirarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta dengan objek-



objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha/bisnis, baik individu maupun kelompok yang lebih dikenal dengan istilah budaya kerja (Mulyana dan Rahmat, 2009, hlm. 18). Seorang pemimpin dapat dinilai baik atau tidak baik dari perilaku kepeimpinannya. Dengan kata lain, keefektifan kepeimpinannya erat kaitannya dengan perilaku kepeimpinan seseorang. Efektifitas ke peimpinan seseorang tergantung pada besarnya hasil-hasil kepeimpinannya (Mahardiana, 2013, hlm.35-36).

Dalam setiap situasi dan kondisi akan mempengaruhi gaya atau perilaku kepeimpinan yang diambil oleh para pemimpin. Adapun kualitas yang dibutuhkan oleh pemimpin sangat sesuai dengan situasinya. Berikut ini kualitas pemimpin:

- 1) Antusias, yakni segera menyelesaikan segala sesuatu dan mengkomunikasikannya dengan orang lain (pendidik, tenaga kependidikan, karyawan).
- 2) Percaya diri, yakni mempercayai kemampuan diri sendiri dan percaya diri tersebut merambah keseluruhan anak buahnya, namun tidak boleh terlalu percaya diri (*over confidence*) karena cenderung menjadi sombong.
- 3) Teguh hati, yakni ulet, berdaya tahan, menuntut standar tinggi, menjunjung kehormatan, tetapi bukan mengejar popularitas semata.
- 4) Jujur/tulus hati, yakni jujur terhadap diri sendiri, kemurnian diri, sifat dapat dipercaya dan kejujuran yang melahirkan kepercayaan.
- 5) Hangat, kehangatan dalam hubungan antar pribadi, peduli orang lain, dan penuh perhatian.
- 6) Rendah hati, yakni bersedia mendengar dan menanggung kesalahan; tidak sombong dan tidak suka menguasai atau memaksa (Supriadi, 2010, hlm 150-151).

Dengan demikian, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mendorong dan memampukan anak buahnya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari-hari (monitoring dan pengendalian), dan mengevaluasi kinerja dari anak buahnya. Tangan yang melayani (perilaku kepeimpinan), sebab pemimpin sejati bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan dalam metoda kepeimpinan, tetapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Perilaku seorang pemimpin, pada dasarnya tidak hanya sekedar

**Moh Luthfi Adriansyah, 2017**

**PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

memuaskan orang-orang yang dipimpinnya, melainkan semua sikapnya dalam kehidupan sehari-hari menunjukkan perilaku yang sejalan dengan agama. Selain itu, juga harus memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan dan diperbuatnya. Perilaku pemimpin yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen organisasi pada karyawannya dengan menanamkan visi, misi, dan tujuan dengan baik untuk membangun loyalitas dan kepercayaan dari karyawannya (Anzhar, dkk., 2016, hlm. 2).

### **c. Gaya Kepemimpinan**

Pada dasarnya, gaya kepemimpinan merupakan suatu sikap pemimpin dalam menjalan hubungan dengan bawahannya. Sebagaimana diungkapkan Winardi (2000, hlm. 26) gaya adalah sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan, dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Menurut M. N. Nasution (2005, hlm.48) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Baharuddin dan Umiarso (2012, hlm. 44) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya.

Dari pengertian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya agar bawahannya mengikuti apa yang diperintahkan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Ada beberapa macam-macam teori gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh: Miftah Thoha,

Baharuddin dan Umiarso, Kartini Kartono, A. M. Mangunhardjana yang akan di jelaskan di bawah ini:

Menurut Miftah Thoha (2001, hlm. 34) secara makro, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu sebagai berikut. (a) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal. (b) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama. (c) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya.

Menurut Baharuddin dan Umiarso (2012, hlm. 46) dalam praktiknya muncul lima tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan suatu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Lebih lanjut, J. Salusu (2000, hlm. 28) yang dikutip dari baharudin dan umiarso pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal, artinya semua kegiatan berpusat pada pemimpin dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Perintah pemimpin tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain bagi bawahan selain tunduk dan patuh dibawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pemimpin digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama.

2) Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik ini dalam praktiknya lebih mengutamakan kebersamaan. Mulyasa (2004, hlm. 52) menambahkan, dalam tipe ini pemimpin memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap

hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan. Gaya ini memperlakukan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi dengan seadil dan setara mungkin.

3) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Dalam Gaya ini pemimpin mempunyai kemampuan menggerakkan orang lain dengan memancarkan dan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan pribadi yang dimiliki oleh pemimpin sehingga menimbulkan rasa hormat, segan, dan patuh pada orang-orang yang dipimpinnya. Artinya, dalam kepemimpinan ini faktor dominan adalah daya tarik yang sangat memikat dan bawahannya tidak dapat secara konkret mengapa orang tertentu dikagumi. Gaya ini banyak bersentuhan dengan keistimewaan pribadi dari sosok seorang pemimpin. Adapun keistimewaan kepribadian yang umum dimiliki kepemimpinan gaya ini adalah ahklak yang terpuji. Menurut Jaja Jahari (2013, hlm. 18) dalam kepemimpinan karismatik, seorang pemimpin memiliki daya tarik yang memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang besar dan pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkret kenapa pemimpin tersebut dikagumi.

4) Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Menurut Jaja Jahari (2013, hlm. 22) kepemimpinan ini pada dasarnya pemimpin tidak menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya. Apabila tidak ada seorang pun dari anggota kelompok atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan maka tidak ada aktifitas/ kegiatan organisasi.

#### 5) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Gaya kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Dengan demikian, dalam gaya kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/ organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain, setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya.

Masih menurut Baharudin dan Umiarso (2012, hlm. 53) pada fakta riilnya, gaya kepemimpinan yang efektif ada empat, yaitu sebagai berikut:

#### 6) Gaya Instruktif

Penerapannya pada bawahan yang masih baru atau bertugas. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan instruktif ini adalah sebagai berikut: a). Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan; b). Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; c). Kadar direktif tinggi; d). Kadar semangat rendah; e). Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai; f). Kemampuan motivasi rendah; g). Tingkat kematangan bawahan rendah.

7) Gaya Konsultatif

Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a). Kadar direktif rendah; b). Semangat tinggi; c). Komunikasi dilakukan secara timbal balik; d). Masih memberikan pengarahan yang spesifik; e). Pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu; f). Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.

8) Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini juga dikenal dengan istilah *kepemimpinan terbuka, bebas, dan nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para yang dipimpinya akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

Gaya Partisipatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah;
- b) Secara aktif mendengar dan respons segenap kesukaran bawahan;
- c) Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional;
- d) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan;

- e) Mendorong bawahan untuk berpartisipasi;
- f) Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi.

9) Gaya Delegatif

Penerapannya bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif adalah sebagai berikut: a). Memberikan pengarahan bila diperlukan saja; b). Memberikan semangat di anggap tidak perlu lagi; c). Penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; d). Tidak perlu memberi motivasi; e). Tingkat kematangan bawahan tinggi.

Menurut Kartono (2005, hlm. 35) ada delapan macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Gaya *Diserter* (pembelot): Sifatnya bermoral rendah, tidak memiliki keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar diramalkan.
- 2) Gaya *Birokrat*: Sifatnya *correct*, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat, berdisiplin dan keras.
- 3) Gaya *Misionaris (Missionary)*: Sifatnya terbuka, penolong, lembut hati, ramah-tamah.
- 4) Gaya *Developer* (pembangun): Sifatnya kreatif, dinamis, inovatif, memberikan atau melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan kepada bawahan.
- 5) Gaya *Otokrat*: Sifatnya keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombon.
- 6) Gaya *Benevolent otokrat* : Sifatnya lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.
- 7) Gaya *Compromiser* (kompromis): Sifatnya selalu berubah-ubah, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.

- 8) *Gaya Eksekutif* : Sifatnya bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, dan tekun.

Menurut Mangunhardjana (2005, hlm. 54), dilihat dari perbedaan cara menggunakan wewenangnya, pada garis besarnya kita mengenal tiga gaya kepemimpinan, yaitu gaya otokratis, liberal, dan demokratis. Masing-masing gaya kepemimpinan itu menentukan hubungan antara kekuasaan pemimpin dan kebebasan mereka yang dipimpin. Lebih lanjut diungkapkan sebagai berikut.

- 1) *Gaya kepemimpinan otokratis.*

Dalam gaya ini, pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk gaya ini kita menjumpai pemimpin-pemimpin yang melakukan hal-hal berikut. (1) Mengatakan segala sesuatu yang harus dikerjakan oleh mereka yang dipimpin. Inilah gaya kepemimpinan diktator. Yang dilakukan oleh pemimpin yang mengambil gaya ini hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. (2) Menjual gagasan dan cara kerja kepada kelompok orang yang dipimpinnya. Menurut gaya ini, pemimpin merumuskan masalahnya serta menyodorkan cara pemecahannya sekaligus. Kemudian, perumusan masalah dan pemecahannya itu dijual kepada bawahannya.

- 2) *Gaya kepemimpinan liberal.* Menurut gaya ini, pemimpin tidak merumuskan masalah serta cara pemecahannya. Dia membiarkan saja mereka yang dipimpinnya menemukan sendiri masalah yang berhubungan dengan kegiatan bersama dan mencoba mencari cara pemecahannya. Gaya ini hanya baik untuk kelompok orang yang betul-betul telah dewasa dan memiliki satu tujuan bersama.
- 3) *Gaya kepemimpinan demokratis.* Dalam gaya ini pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dan cita-cita dengan memperlakukan mereka sebagai sejajar. Termasuk ke dalam gaya ini, kita jumpai pemimpin yang dalam usaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dengan hal-hal berikut. (1) Menyajikan masalah serta cara



pemecahannya kepada mereka yang dipimpinnya. Menghadapi masalah serta cara pemecahannya yang disajikan oleh pemimpin itu, mereka yang dipimpin bebas untuk menggarapnya, mengubah, menambah, dan menyempurnakan. Pemimpin sendiri dengan senang hati menerima usul dan saran mereka. (2) Mengajak mereka yang dipimpinnya untuk bersama merumuskan masalah dan cara pemecahannya. Gaya kepemimpinan ini baik untuk kegiatan dikalangan orang-orang yang sudah dewasa dan bersifat permanen lagi mengarah ke tujuan dan cita-cita yang tinggi.

#### **4. Konsep Kinerja Guru**

Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, surau, mushala, rumah, dan sebagainya (Djamarah, 2000, hlm 31). Maka guru di jaman sekarang sudah mendapat arti yang luas lagi dalam masyarakat. Semua orang yang pernah memberikan suatu ilmu atau kepandaian tertentu kepada seseorang atau sekelompok orang dapat disebut guru, misalnya: guru silat, guru senam, guru mengaji, guru menjahit, dan sebagainya (Purwanto, 1988, hlm 138). Namun dalam pembahasan berikutnya, guru yang dimaksud adalah seseorang yang mengajar di sebuah lembaga pendidikan, terutama di sekolah/madrasah.

Guru dikatakan sebagai pendidik, menurut UUSPN No. 20/2003 Bab XI Pasal 39 Ayat 2) dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Menurut UU No. 14 tahun 2004 tentang Guru dan Dosen, yang disebut guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Dengan demikian guru adalah seseorang yang professional dan memiliki ilmu pengetahuan, serta mengajarkan ilmunya kepada orang lain, sehingga orang tersebut mempunyai peningkatan dalam kualitas sumber daya manusianya. Maka kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa. (Sanjaya, 2010, hlm 13-14).

Lebih lanjut Brown dalam Sardiman (2000, hlm 142) menjelaskan tugas dan peranan guru, antara lain: menguasai dan mengembangkan materi pelajaran, merencanakan dan mempersiapkan pelajaran sehari-hari, mengontrol dan mengevaluasi kegiatan belajar siswa.

Sedangkan pembelajaran merupakan wujud dari kinerja guru, maka segala kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru harus menyatu, menjiwai, dan menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai. Pengertian pembelajaran menurut UUSPN tahun 2003 adalah suatu proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Maka Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam lembaga.

Berikut ini akan diuraikan tentang kinerja guru, dimana pembahasannya akan dibagi kepada beberapa sub judul.

#### **a. Definisi Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja diartikan dalam berbagai pengertian, yaitu (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja.

Sedangkan Tika (2014, hlm 121), mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hasibuan (Nawawi, 2006, hlm 64) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya dikatakan juga bahwa hasil kerja atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari (1) minat dalam bekerja, (2) penerimaan delegasi tugas, dan (3) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja.

Definisi lain mengenai kinerja menurut Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2005, hlm 9) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per-satuan waktu (lazimnya per-jam).

**Moh Luthfi Adriansyah, 2017**

*PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara, (2005, hlm 9) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Menurut Mangkunegara (2005, hlm 9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam buku Mulyasa (2007, hlm 135) tentang menjadi Kepala sekolah/madrasah yang profesional kinerja diartikan sebagai *performance* yang dijelaskan menurut Laeham dan Wexley (1992, hlm. 2) bahwa “... *performance appraisals are crucial to the effectivity management of an organization’s human resources, and the proper management of human resources is a critical variable affecting an organization’s productivity*”. Yang artinya penilaian kinerja sangat penting untuk pengelolaan efektivitas sumber daya manusia organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat merupakan variabel penting yang mempengaruhi produktivitas suatu organisasi.

Lebih jelas definisi kinerja diartikan juga sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja, karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya (Prawirosentono, 1999, hlm 2).

Akadum (1999, hlm 67) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah dalam (Akadum,1999, hlm 67) menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat di nilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernandin

dan Russell dalam (Akadum,1999, hlm 67) juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi, bakat (*aptitude*), persepsi (*perception*), kreatifitas, inisiatif, nilai-nilai, imbalan (kompensasi), minat, emosi, kebutuhan, kepribadian, kepemimpinan, kompetensi, lingkungan, mental untuk sukses, dan keterampilan berkomunikasi (Ismail, 2017, hlm. 62).

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sekolah Dasar per-satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan di evaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

### **b. Kinerja Guru**

Kinerja guru adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh guru pada saat melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam bidang pengajaran. Pengukuran kinerja guru baru pada taraf syarat untuk berkinerja lebih baik (Handayani dan Rasyid, 201, hlm. 269-270). Kemampuan yang harus dimiliki guru disebutkan telah dalam peraturan pemerintah RI No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (1) kompetensi paedagogik (2) kompetensi kepribadian (3) kompetensi profesional (4) kompetensi sosial.

Peningkatan kinerja guru tidak terlepas dari kompetensi guru atau kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru untuk melaksanakan tugas mengajar. Kompetensi dalam peraturan pemerintah Nomor 19 (Peraturan Pemerintah 2005) dicantumkan bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran

pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Hal ini juga tercantum dalam Undang-Undang RI Nomor 14 (Undang-Undang 2005), kompetensi profesional diperoleh melalui pendidikan profesi, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa, serta menjadi tauladan peserta didik serta mampu berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar, dan yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.

Dari penjelasan di atas dapat dinyatakan bahwa kompetensi profesional guru diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerjanya, yaitu semakin tinggi kompetensinya maka semakin baik kinerjanya. Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan guru, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri guru.

Selanjutnya, peningkatan kinerja guru akan berjalan efektif dan efisien, apabila guru memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya, namun apabila kita pahami lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, seperti yang disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif baik kemauan dari guru, Kepala sekolah/madrasah, pengawas maupun dari pemerintah dalam hal ini dari tingkat dinas pendidikan sampai departemen.

Dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar sangat erat kaitannya dengan kinerja guru, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a)

Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Sementara itu menurut Husaini Usman (2004, hlm 119), kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran paling tidak meliputi: (1) kemampuan dalam menyusun program pembelajaran, (2) kemampuan dalam melaksanakan prosedur pembelajaran, dan (3) kemampuan dalam melaksanakan hubungan antar pribadi dengan siswa. Pendapat yang berlainan dikemukakan oleh Martinis Yamin (2008, hlm 10) yang mengemukakan bahwa guru bertugas sebagai fasilitator yang memiliki peran untuk belajar secara maksimal dengan menggunakan berbagai strategi, metode, media dan sumber belajar melalui lembaga pendidikan sekolah, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa. Guru berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar.

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya-sumber daya yang saling terkait, sehingga perlu dilakukan pengelolaan secara optimal pada sumber daya-sumber daya tersebut, agar dapat terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2002, hlm 81). Guru merupakan salah satu sumber daya yang kinerjanya mempengaruhi peningkatan mutu sekolah.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan usaha kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil belajar. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional, selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

### **c. Tugas dan Tanggungjawab Guru**

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

*PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job description* individu yang bersangkutan (Suyanto, 2001, hlm 1). Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 Ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan-pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Menurut Muhaimin (2001, hlm 63), mengemukakan bahwa seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jaman yang dimasa yang akan datang.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan profesional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Menurut Davis dan Thomas dalam (Suyanto, 2001,



hlm 3) bahwa guru yang efektif mempunyai ciri-ciri (1) Mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup, memiliki kemampuan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, mampu menciptakan atmosfir untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas. (2) Kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup: mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran, mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik, mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feed back*). (3) Penguatan (*reinforcement*) yang terdiri atas Mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon peserta didik, mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar, mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan, mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan. (4) Mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup: mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran., mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

#### **d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indoenesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kinerja guru akan menjadi optimal bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik Kepala sekolah/madrasah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik (Lamatenggo, 2001, hlm 35).. Menurut Pidarta dalam Lamatenggo (2001, hlm 35) bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah, fasilitas kerja, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah.

Selanjutnya Rusyan dkk (2000, hlm 17) menyatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan Kinerja guru seperti diterangkan di atas, maka perlu berbagai faktor yang mendukung, di antaranya:

1) Motivasi Kinerja Guru.

Dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat juga memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari Kepala sekolah/madrasah kepada guru.

2) Etos Kinerja Guru

Guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos kinerja. Dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos yang berbeda-beda. Etos kerja perlu dikembangkan oleh guru, karena:

- a) Pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah dan berkembang.
- b) Kondisi yang terbuka untuk menerima dan menyalurkan kreativitas.
- c) Perubahan lingkungan terutama bidang teknologi.

3) Lingkungan Kinerja guru

Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meliputi:

- a) Lingkungan social-psikologis, yaitu lingkungan serasi dan harmonis antar guru, guru dengan Kepala sekolah/madrasah, dan guru, Kepala sekolah/madrasah, dengan staf TUdapat menunjang berhasilnya Kinerja guru.
  - b) Lingkungan fisik, ruang Kinerja guru hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) Ruangan harus bersih, (2) Ada ruangan khusus untuk kerja, (3) Peralatan dan perabotan tertata baik, (4) Mempunyai penerangan yang baik, (5) Tersedia meja kerja yang cukup, (6) Sirkulasi udara yang baik, dan (7) Jauh dari kebisingan.
- 4) Tugas dan tanggung jawab guru
- a) Tanggung jawab moral, guru harus memiliki kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila.
  - b) Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guruharus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu membuat persiapan mengajar dan memahami kurikulum dengan baik.
  - c) Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut mensukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan, dan melayani masyarakat.
  - d) Tanggung jawab guru di bidang keilmuan, yaitu guru turut serta memajukan ilmu dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan.
- 5) Optimalisasi kelompok kerja guru

Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, Kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa (2007, hlm 227) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal, kesepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari Kepala sekolah/madrasah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP dan KKG, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Surya (2004, hlm 10) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu aktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor: (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Armstrong (1998, hlm 32) mengemukakan tentang bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya dalam praktek. Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu:

- 1) *Input: The skill, knowledge, and expertise bring to their job (their attribute).* Hal ini menyangkut atribusi individual.
- 2) *Process: How individual believe in carrying out their work : the behavioral competence bring to full their accountability.* Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.
- 3) *Output :The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their tasks.* Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.
- 4) *Outcomes :The impact of what has been achieved by the performance of individuals of the results of their team, department, unit or function and ultimately, the organization.*

Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Selain itu banyak faktor yang turut mempengaruhi kualitas kinerja guru, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari luar seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial

dan kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan (Lamatenggo, 2001, hlm 98).

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena guru paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu di intervensi, tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar, bahkan sebagai penatar guru juga tidak memiliki otonomi sama sekali, selain itu ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP), padahal seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri. Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang, waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya. “Akadum (1999, hlm 67) menyatakan dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan; (1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya; (2) profesionalisme guru masih rendah”. Akadum (1999, hlm 67) juga mengemukakan bahwa ada lima penyebab rendahnya profesionalisme guru, adalah sebagai berikut :

- 1) Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total.
- 2) Rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan.
- 3) Pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan.

- 4) Masih belum *smooth*-nya perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru.

#### e. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan (Akadum.1999, hlm 67) Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai dilingkungan organisasi manapun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi. Menilai dan mengukur kinerja guru perlu ditetapkan kriterianya.

Dale Yoder dalam Hasibuan Malayu S. P. (2005, hlm 25) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai. Sedangkan menurut Siswanto (2005, hlm 231) penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Sikula dalam Hasibuan (2005, hlm 25), penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan tujuan penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi nyata pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum (1999, hlm 67) adalah:

- 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- 2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- 3) Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil.
- 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, masih menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum (1999, hlm 67) adalah:

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 2) Perbaikan kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai.
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai.

Menurut Usman (2002, hlm 489) ada 5 faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu: (1) kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, (2) kualitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, (4) kehadiran, meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, dan (5) konversi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan. Aspek-aspek kinerja ini dapat dijadikan landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Menurut Gomes (2001, hlm 154) ada 7 (tujuh) dimensi penilaian kinerja, yaitu :

- 1) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 2) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 3) *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 4) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

- 5) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- 6) *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 7) *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan tamahan dan integrasi pribadi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat di ukur menurut bermacam-macam aspek yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, supervisi, kehadiran dan konservasi.

#### **g. Manfaat Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut.

Menurut Mangkuprawira (2003, hlm 224), manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah: (1) perbaikan kinerja; (2) penyesuaian kompensasi; (3) keputusan penetapan; (4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (5) perencanaan dan pengembangan karir; (6) efisiensi proses penempatan staf; (7) ketidakakuratan informasi; (8) kesalahan rancangan pekerjaan; (9) kesempatan kerja yang sama; (10) tantangan-tantangan eksternal; (11) umpan balik pada SDM.

Sedangkan Mulyasa (2007, hlm 157) menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan: “

Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai



hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional. Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas 24 pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

#### **h. Indikator Penilaian Kinerja Guru**

Jabatan sebagai seorang guru bukan hanya sebagai jabatan fungsional tetapi lebih bersifat profesional, artinya jabatan yang lebih erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Karena guru telah dipersiapkan secara khusus untuk berkiprah dalam bidang pendidikan, maka jabatan fungsional guru bersifat profesional yang selalu dituntut untuk terus mengembangkan profesinya. Rusyan dkk, (2000, hlm 11) menyarankan bahwa dalam rangka mengatasi permasalahan-permasalahan global sekolah perlu menerapkan budaya Kinerja dalam proses pembelajaran dengan cara sebagai berikut:

**Moh Luthfi Adriansyah, 2017**

*PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- 1) Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa.
- 2) Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
- 3) Mendorong lahirnya “Sumber Daya Manusia” yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
- 4) Menata pendayagunaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran berdaya guna dan berhasil guna.
- 5) Membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul dalam proses pembelajaran.
- 6) Memotivasi peserta didik, menghargai, dan mengejar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.
- 7) Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi.
- 8) Memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.
- 9) Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada kekarayaan bukan kepada ijazah.
- 10) Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir siswa yang lebih demokratis.
- 11) Membudayakan nilai-nilai yang mencintai kualitas kepada peserta didik.
- 12) Membudayakan sikapn kerja keras, produktif, dan disiplin.

Indikator Kinerja Guru dapat mengacu pada pendapat Sudjana dkk. (2004, hlm 107) tentang kompetensi Kinerja guru, yaitu: 1) Menguasai bahan yang akan diajarkan, 2) Mengelola program belajar mengajar, 3) Mengelola kelas, 4) Menggunakan media/sumber pelajaran, 5) Menguasai landasan-landasan kependidikan, 6) Mengelola interaksi belajar mengajar, 7) Menilai prestasi siswa, 8) Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, 10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 Tentang Guru dan Dosen yang kemudian di modifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Kinerja Guru (APKG).

Alat Penilaian Kemampuan Guru meliputi: (1) merencanakan pembelajaran, (2) Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, (3) Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas. (Depdiknas, 2008 hlm 75), yaitu:

1) Perencanaan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur-unsur atau komponen yang ada dalam silabus terdiri dari: a) identitas silabus, b) standar kompetensi, b) standar kompetensi (SK), c) kompetensi dasar (KD), d) materi pembelajaran, e) kegiatan pembelajaran, e) kegiatan pembelajaran, e) kegiatan pembelajaran, f) inidakator, g) alokasi waktu, h) sumber pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat (RPP), yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus ditandai oleh adanya komponen-komponen, yaitu: a) identitas RPP, b) standar kompetensi (SK), c) kompetensi dasar (KD), d) indikator, e) tujuan pembelajaran, f) materi pembelajaran, g) metode pembelajaran, h) langkah-langkah kegiatan, i) sumber pembelajaran, j) penilaian.

2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber belajar dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua

tugas tersebut merupakan tugas serta tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran, meliputi:

- a) Pengelolaan kelas. Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas, seperti pelaksanaan piket kebersihan kelas, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.
  - b) Penggunaan media dan sumber belajar. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, media audio visual. Kemampuan guru dalam penggunaan media dan sumber belajar lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya, seperti memanfaatkan media yang sudah ada.
  - c) Penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab, metode diskusi dipadukan dengan penugasan dan sebagainya.
- 3) Evaluasi atau penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaikbaiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

### B. Hasil Penelitian yang Relevan

Guna melengkapi kajian pustaka pada penelitian ini disajikan dua hasil penelitian terdahulu yang relevan yaitu :

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

Judul	Penulis/Tahun	Hasil Penelitian
Kemampuan Manajerial Kepala sekolah/madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Lhoksukon, Kabupaten Aceh Utara	Mitahuddin, dkk./ 2014	<p>Penelitian tersebut memberi kesimpulan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program perencanaan kemampuan manajerial Kepala SMK Negeri 1 Lhoksukon Kabupaten Aceh Utara adalah mengembangkan program-program peningkatan kinerja guru</li> <li>2. Pelaksanaannya adalah menerapkan pogram peningkatan kinerja guru melalui pemberian penghargaan, kesempatan, tantangan, pemberdayaan dan pengembangan tanggung jawab yang tinggi.</li> <li>3. Tindak lanjutnya adalah membentuk komunikasi personil sekolah dengan Kepala sekolah/madrasah dilaksanakan secara</li> </ol>

		terbuka dan demokratis. Pada penelitian tersebut penulis lebih menekankan kepada kemampuan manajerial Kepala sekolah/madrasah.
Manajerial Kepala sekolah/madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Sinabang Kabupaten Simeulue.	Taswir/2014	Hasil penelitian menunjukkan: (1) kemampuan manajerial Kepala sekolah/madrasah dalam menyusun program perencanaan dirumuskan oleh Kepala sekolah/madrasah dimulai pada tahun ajaran baru dengan kegiatan antara lain: melaksanakan supervisi, penilaian kinerja guru, mengikutsertakan guru untuk mengikuti pelatihan, pembagian tugas tambahan bagi guru misalnya sebagai wakil Kepala sekolah/madrasah, ketua jurusan, kepala laboratorium, pembimbing, dan pengelola perpustakaan; (2) strategi yang dilakukan Kepala sekolah/madrasah dalam pelaksanaan kinerja guru kemampuan profesional guru telah dilakukan antara lain, membimbing guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, menerapkan berbagai model pembelajaran, memberikan motivasi, mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan pelatihan/penataran, dan memberikan kesempatan bagi guru untuk

		<p>melanjutkan studi, serta mengaktifkan kegiatan forum MGMP dan KKG di sekolah; (3) dampak yang ditimbulkan dari proses pembinaan yang dilakukan Kepala sekolah/madrasah untuk meningkatkan kinerja guru, akan tampak dari adanya perubahan sikap guru-guru yang mengarah kepada perubahan yang lebih baik, yaitu kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran; (4) kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan kemampuan profesional guru antara lain, menyangkut masalah keterbatasan biaya, keterbatasan waktu, dan terbatasnya sumber daya manusia sebagai instruktur/pelatih pada bidang kejuruan, serta terbatasnya pelatihan/penataran yang diadakan sehubungan dengan peningkatan kemampuan profesional guru.</p>
<p>Kemampuan Manajerial Kepala sekolah/madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Untuk Menciptakan Sekolah Yang Bermutu Penelitian di SDIT</p>	<p>Asep Kurniawan/2011</p>	<p>Karakteristik sampel adalah SDIT Sabilul Huda di wilayah pendidkandan SDIT Sains al-Farabi di daerah non pendidikan. Penelitian menyimpulkan: 1) Kepala sekolah/madrasah pada umumnya telah menerapkan manajemen berbasis sekolah. 2) Kinerja guru sangat bagus dan berproduksi</p>

<p>Sabilul Huda dan SDIT Sains al-Farabi</p>		<p>proses pengajaran yang lebih baik. 3) Komite sekolah selalu mendorong dan mendukung sekolah disamping untuk mengawasi dan memfasilitasi pengembangankualitas pengajaran. 4) Perbedaan partisipasi masyarakat karena keterbatasan sumber daya dan kemakmuran. 5) Kepala sekolah/madrasah yang dibuat untuk mempromosikan siswa ' prestasi melalui kerja sama dengan orang tua dan komite sekolah.</p>
<p>Perilaku Kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru Di SDN Watukarung Pringkuku Pacitan</p>	<p>Teguh/2015</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepala sekolah/madrasah dalam upaya meningkatkan partisipasi tenaga kerja guru menggunakan a berbagai gaya dalam kepemimpinannya; (2) sekolah dasar di SD Watukarung adalah ekolah yang berupaya untuk meningkatkan partisipasi angkatan kerja dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, discretionary, karismatik, partisipatif dan kadang militeristik, bisa jadi strategi yang telah ditentukan; dan (3) Kepala sekolah/madrasah SD Watukarung dalam upaya peningkatan partisipasi tenaga kerja mendapat respon yang sangat baik dari guru, pegawai sekolah dan bahkan semua warga negara, itu karena Kepala</p>



		sekolah/madrasah melakukan sesuai dengan yang diinginkan oleh bawahan.
Kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.	Djunaidi/2017	Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan akan efektif apabila dalam mengelola sekolah seorang sosok pemimpin mampu menjadi teladan terhadap bawahannya. Kepala sekolah/madrasah harus mempunyai sifat-sifat atau karakteristik sebagai seorang pemimpin maupun sebagai seorang manajer dalam mengelola organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu pula, Kepala sekolah/madrasah harus memahami gaya-gaya kepemimpinan.
Kemampuan Kepala sekolah/madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Guru di MIN Rukoh Banda Aceh.	Saitri, Yusrizal, dkk./2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) Penyusunan program peningkatan kinerja guru dilakukan pada setiap akhir tahun pelajaran yang meliputi kegiatan intra dan ekstrakurikuler, perbaikan sarana dan prasarana sekolah, menyusun administrasi/perangkat pembelajaran oleh guru dan lain-lain yang dianggap perlu, termasuk kebutuhan dana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar; 2) Dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru Kepala sekolah/madrasah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Menghadapi guru-guru biasanya Kepala sekolah/madrasah Kepala

		sekolah/madrasah bertukar pikiran dengan guru-guru sehingga menemukan satu cara efektif untuk meningkatkan kinerja guru guru dalam pengembangan proses pembelajaran.
--	--	--

### C. Kerangka Berpikir

Seorang Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang manajer harus memiliki kemampuan manajerial yang efektif, manajemen yang efektif dapat tercipta apabila Kepala sekolah/madrasah memiliki sifat, perilaku dan kemampuan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai seorang manajer, Kepala sekolah/madrasah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan fasilitas kerja yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah.

Guru sebagai orang yang terlibat dalam proses pendidikan memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional yang bekerja dengan kinerja yang tinggi. Kinerja guru akan menjadi optimal bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik Kepala sekolah/madrasah maupun sarana prasarana kerja yang memadai.

## KERANGKA PEMIKIRAN

### ANALISIS PERILAKU MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH/MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

(Studi Kasus di MTs. Al-Muhajirin Gegerbitung Kabupaten Sukabumi)



