

BAB II

LANDANSAN TEORI

A. Peran Kepala Madrasah

1. Pengertian Peran Kepala Madrasah

Kepala Madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “ madrasah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata “ madrasah” diartikan sebagai sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab di lembaga pendidikan.¹ Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah .²

Dengan demikian secara sederhana Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai : “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”³

Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu : “kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan segala sumber (guru, staff, karyawan dan tenaga kependidikan) yang ada pada suatu lembaga madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

¹ Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional*, (Yogyakarta; Andi Offset, 1994), 8

² Drs, Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta; Kanisius, 2000), 60

³ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999), 83

Madrasah identik dengan suatu organisasi dan organisasi tersebut akan berkembang dan mengalami kemajuan sangat ditentukan oleh manajernya. Kompetensi manajer di dalam memainkan peranan manajerialnya akan dapat mewujudkan suatu prestasi dan jika organisasi tersebut bergerak di bidang bisnis, maka tentunya organisasi tersebut akan memperoleh keuntungan atau benefit yang luar biasa. Demikian pula halnya dengan madrasah, dan madrasah identik pula sebagai sebuah organisasi yang bergerak didalam membentuk dan menghasilkan SDM. Kemajuan suatu madrasah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimainkan dan dimiliki oleh Kepala Madrasah.

Dari sudut pandang manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh Kepala Madrasah mempunyai peran dan kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan diperlukan upaya optimalisasi terhadap semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan. Salah satu paling penting yang harus dilakukan adalah melalui optimalisasi peran Kepala Madrasah. Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan, perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan kualitas kepemimpinan Kepala Madrasah.

Kepala Madrasah menduduki dua jabatan penting untuk dapat menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. *Pertama*, Kepala Madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara

keseluruhan. *Kedua*, Kepala Madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasah nya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Di samping itu Kepala Madrasah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, Kepala Madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para karyawan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.⁴

2. Tanggung jawab Kepala Madrasah

Dalam bab dan pasal-pasal Peraturan Pemerintah yang mengatur pelaksanaan Undang-Undang nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional ditegaskan bahwa Kepala Madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian Kepala Madrasah mempunyai kewajiban untuk selalu

⁴ Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung : CV. Alfabeta), 2003, 75.

mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik.⁵

a. Pengelolaan

Suatu proses yang ada pada dasarnya meliputi pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan tenaga kependidikan, tanah, gedung serta pemilikannya

b. Penilaian

- 1) Penilaian pendidikan dasar diselenggarakan untuk memperoleh keterangan tentang proses belajar mengajar dan upaya pencapaian tujuan pendidikan dasar dalam rangka pembinaan dan pengembangan, serta untuk penentuan akreditasi pendidikan dasar yang bersangkutan
- 2) Penilaian madrasah menengah dilaksanakan secara bertahap, berkesinambungan dan bersifat terbuka.

Tujuan penilaian pada dasarnya untuk:

- 1) Memperoleh keterangan tentang kegiatan dan kemajuan belajar siswa, pelaksanaan kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lainnya
- 2) Dalam rangka pembinaan, pengembangan dan penentuan akreditasi madrasah menengah yang bersangkutan.

c. Bimbingan

Yaitu bantuan yang diberikan oleh para guru pembimbing dalam rangka upaya menemukan pribadi, mengenal lingkungan dan merencanakan masa depan.

⁵ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, 203

d. Pembiayaan

Meliputi:

- 1) Gaji guru, tenaga kependidikan lainnya dan tenaga administrasi
- 2) Biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana
- 3) Penyelenggaraan pendidikan
- 4) Biaya perluasan dan pengembangan

e. Pengawasan

Pengawasan dilaksanakan dalam rangka pembinaan pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu, serta perlindungan madrasah yang bersangkutan. Pengawasan meliputi segi teknis pendidikan dan administrasi madrasah yang bersangkutan.

f. Pengembangan

Pengembangan meliputi upaya perbaikan, perluasan, pendalaman dan penyesuaian pendidikan melalui peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatannya. Kegiatan pengembangan dilaksanakan dengan tidak mengurangi kelangsungan penyelenggaraan pendidikan pada madrasah yang bersangkutan.

3. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala Madrasah di satu pihak ia adalah orang atasan karena ia diangkat oleh atasan. Di pihak lain ia adalah wakil guru atau staf. Sebagai seorang atasan, ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina madrasah, guru-guru serta anggota staf yang lain. Dan sebagai wakil guru ia harus mampu

menerjemahkan aspirasi dan keinginan mereka. Dalam kedudukan yang demikian itu Kepala Madrasah mengembangkan tugas pokoknya yaitu membina atau mengembangkan madrasah nya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Untuk melaksanakan tugasnya ini ada 3 jalan yang harus ditempuh oleh Kepala Madrasah , antara lain:⁶

a. Pembinaan sarana dan prasarana administratif

Di dalam usaha meningkatkan mutu madrasah nya, seorang Kepala Madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas madrasah ; misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan, keuangan, sistem pencatatan / pendataan, kesejahteraan, dan lain-lain yang semuanya ini tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Dalam hal ini Kepala Madrasah berfungsi sebagai administrator pendidikan. Selaku administrator, Kepala Madrasah berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di suatu madrasah .⁷

b. Pembinaan staf dalam kemampuan profesinya

Usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan mutu guru-guru dan seluruh staf madrasah , misalnya melalui rapat-rapat, diskusi, seminar, observasi kelas, penataran, perpustakaan, dan lain sebagainya. Kegiatan-kegiatan yang demikian ini dapat digolongkan pada kegiatan supervisi. Oleh karena itu dalam hal ini dapatlah dikatakan bahwa fungsi Kepala Madrasah adalah sebagai supervisor (penyelia) pendidikan.

⁶ Opcit, Drs. Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, 20

⁷ Dr. H. Hadari Nawawi, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1989). 90

c. Pembinaan diri sendiri dalam kepemimpinannya

Peningkatan dalam bidang administrasi dan supervisi saja belum merupakan jaminan akan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan di madrasah . Ada faktor lain yang tidak kalah pentingnya yaitu masalah kepemimpinan.

Peningkatan mutu hanya dapat berjalan dengan baik apabila guru-guru bersikap terbuka (open mindness), kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semua ini hanya dapat terjadi apabila mereka berada dalam suatu suasana kerja yang menyenangkan, aman dan menantang.

Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah . Oleh karena itu Kepala Madrasah harus terus menerus berusaha mengembangkan diri agar kepemimpinannya terus berkembang pula. Hal ini merupakan kewajiban yang penting sekali karena fungsinya sebagai pemimpin pendidikan (educational leader).⁸ Sebagai pemimpin pendidikan, seorang Kepala Madrasah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, agar secara serempak seluruhnya bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.⁹

Dalam praktek sehari-hari fungsi Kepala Madrasah tersebut di atas sulit untuk dibeda-bedakan dan dipisah-pisahkan antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu untuk lebih memahami fungsi Kepala Madrasah , maka perlu.diketahui tugas-tugasnya. Tugas-tugas pokok Kepala Madrasah mencakup 7 (tujuh) bidang sebagai berikut:

⁸ Drs. Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, 21

⁹ Dr. H. Hadari Nawawi, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas*, 90

- a. Bidang akademik yang berkenaan dengan proses belajar mengajar di dalam madrasah
- b. Bidang ketatausahaan dan keuangan madrasah .
- c. Bidang kesiswaan.
- d. Bidang personalia / kepegawaian.
- e. Bidang gedung dan perlengkapan madrasah
- f. Bidang peralatan pelajaran.
- g. Bidang hubungan madrasah dan masyarakat.

Dihubungkan dengan fungsi Kepala Madrasah sebagai administrator berarti harus dimiliki kemampuan dan ketrampilan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi (mengontrol) ketujuh bidang yang menjadi tugas pokoknya tersebut di atas.¹⁰

Tugas-tugas pokok itu bilamana diperinci adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan mengatur proses belajar mengajar.
 - 1) Menyusun program catur wulan / semester dan program tahunan, termasuk juga pembagian tugas mengajar.
 - 2) Menyusun jadwal pelajaran setiap tahun.
 - 3) Mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pelajaran dan pembagian waktu yang digunakan.
 - 4) Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar.
 - 5) Mengatur norma penilaian.
 - 6) Mengatur norma kenaikan kelas/tingkat.
 - 7) Mengatur pencatatan kemajuan pelajaran murid.

¹⁰ Dr. H. Hadari Nawawi, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas*, 91

- 8) Mengatur usaha-usaha peningkatan perbaikan pengajaran (melaksanakan supervisi intern).
 - 9) Mengatur program pengisian waktu-waktu kosong karena guru berhalangan hadir.
- b. Mengatur kegiatan kesiswaan.
- 1) Mengatur penerimaan murid berdasarkan peraturan penerimaan murid baru.
 - 2) Mengatur program Bimbingan dan Penyuluhan.
 - 3) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru/murid.
 - 4) Mengatur program ko-kurikulum (Pramuka, UKS dan lain-lain).
 - 5) Mengatur mutasi (kepindahan) murid.
- c. Kegiatan mengatur personalia.
- 1) Menginventarisasi personalia.
 - 2) Mengusulkan formasi guru dan merencanakan pembagian tugas-tugas guru, termasuk menghitung beban kerja guru.
 - 3) Mengusulkan pengangkatan, kenaikan pangkat, perpindahan guru dan administrasi kepegawaian lainnya.
 - 4) Mengatur kesejahteraan sosial staf madrasah .
 - 5) Mengatur pembagian tugas bilamana guru sakit, cuti, pensiun dan lain sebagainya.
- d. Kegiatan Mengatur tata usaha dan keuangan madrasah .
- 1) Menyelenggarakan surat menyurat.
 - 2) Mengatur penerimaan keuangan.
 - 3) Mengelola penggunaan keuangan.
 - 4) Mempertanggung jawabkan keuangan.

- e. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran.
 - 1) Mengatur buku-buku pelajaran untuk pegangan guru dan murid.
 - 2) Mengatur perpustakaan guru/murid di madrasah .
 - 3) Mengatur alat-alat pelajaran/peraga tiap bidang studi. Ketiga kegiatan itu meliputi pengadaan, pemeliharaan, penggunaan dan pertanggung jawabannya.
- f. Kegiatan mengatur gedung dan perlengkapan madrasah .
 - 1) Mengatur pemeliharaan kebersihan gedung dan keindahan halaman madrasah (lingkungan madrasah secara fisik) termasuk juga lapangan olah raga, ruangan senam (aula), kebun madrasah dan lain-lain.
 - 2) Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan madrasah (kursi, meja, lemari, papan tulis, kapur, perlengkapan tata usaha atau alat tulis menulis kantor dan lain-lain.
 - 3) Menyelenggarakan inventarisasi tanah, gedung dan perlengkapan madrasah , baik yang habis dipakai maupun yang permanen).
- g. Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat.
 - 1) Menyelenggarakan pembentukan dan secara kontinyu berhubungan dengan BP3.
 - 2) Menerima dan memberikan pelayanan pada tamu.
 - 3) Mewakili madrasah dalam hubungan kerja dengan pihak luar.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok itulah seorang Kepala Madrasah harus mampu melakukan pembagian dan pembedangan kerja dengan membentuk unit-unit kerja, sesuai dengan besar kecilnya madrasah yang dipimpinnya. Tugas itu termasuk kemampuan melakukan organisasi madrasah, yang diiringi dengan kemampuan menseleksi personil untuk ditempatkan dalam setiap unit kerja. Kegiatan itu merupakan kegiatan manajerial, yang menyangkut kemampuan mendayagunakan personal secara

efektif. Selanjutnya bilamana kegiatan sudah berlangsung, Kepala Madrasah berkewajiban menggerakkan setiap personal agar bersedia dan bersungguh-sungguh melaksanakan tugas masing-masing. Tugas tersebut termasuk tugas kepemimpinan yang akan melalui fungsi administrasi mengarahkan, melakukan koordinasi dan pengawasan (kontrol).¹¹

Tugas-tugas tersebut akan berlangsung efektif bilamana ditunjang dengan kemampuan melakukan pengorganisasian madrasah secara baik. Untuk itu setiap Kepala Madrasah harus memahami prinsip-prinsip/ asas-asas organisasi agar dapat diterapkan di madrasah masing-masing. Aspek-aspek yang menyangkut asas-asas organisasi akan diketengahkan secara tersendiri dalam uraian di bawah ini.

4. Peran Kepala Madrasah

Dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran Kepala Madrasah yaitu, sebagai : (1) edukator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; (7) wirausahawan.¹²

Merujuk kepada tujuh peran Kepala Madrasah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, dibawah ini akan diuraikan peran Kepala Madrasah dalam suatu lembaga pendidikan.

a. Kepala Madrasah Sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala Madrasah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di madrasah nya, menciptakan iklim

¹¹ Dr. H. Hadari Nawawi, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas*, 92-93

¹² Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Guru dan Peran Kepala Madrasah* (<http://www.depdiknas.go.id/> inlink)

madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.¹³

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, Kepala Madrasah merencanakan dan melaksanakan program madrasah dengan baik dengan cara :

- 1) Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- 2) Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Dalam merumuskan pribadi seorang pendidik Al-Ghazali mengacu pada tiga sumber, yaitu Al-Qur'an, Al-Hadist, dan fatwa para sahabat. Menurutnya, pribadi

¹³ Sondang P Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 22.

seorang pendidik menyangang beberapa variabel, diantaranya: pendidik menyangang misi kerasulan, pendidik adalah *mujahid fi sabilillah*, cahaya bagi umat manusia sepanjang masa, dan penyuluh hati. Al-Ghazali menyusun sifat-sifat yang harus dimiliki pendidik diantaranya sebagai berikut:¹⁴

- 1) Pendidik hendaknya memandang peserta didik seperti anaknya sendiri, menyayangi dan memperlakukan mereka seperti anaknya sendiri. Rasulullah mencontohkan hal ini dengan menyatakan posisinya di tengah-tengah para sahabat:

artinya: “ *Sesungguhnya saya dengan kamu itu adalah seperti bapak dan anaknya*”. (HR. Abu Daud, An-Nasa’i dan Ibnu Majah).

- 2) Hendaknya pendidik memperhatikan perkembangan berpikir peserta didik agar dapat menyampaikan ilmu sesuai dengan kemampuan berpikirnya. Hendaknya ia tidak menyampaikan ilmu di atas kemampuan berpikir dan di luar jangkauan pemahaman peserta didik. Hal ini bisa terjadi pada pendidik yang bersifat sombong dan merasa berpengetahuan luas, sehingga ia menyampaikan semua ilmu yang diketahuinya tanpa memperhatikan apa manfaatnya. Ilmu adalah harta yang harus diurus oleh orang cakap. Oleh sebab itu, dalam hal ini, pendidik hendaknya selalu mengingat firman Allah berikut ini:

¹⁴ Prof Dr H. Ramayulis, DR H. Samsul Nizar, M.A, *Ensiklopedi Tokoh Pendidikan Islam, Mengenal Tokoh Pendidikan di Dunia Islam dan Indonesia* (Jakarta; PT Ciputat Press Group) 2005, 10-12

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ
وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٥﴾

artinya: “Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu)”. QS 4:5

Ayat di atas menyiratkan bahwa ada seruan terhadap seorang pendidik agar berusaha menyeleksi materi yang akan diberikan kepada peserta didiknya, sesuai dengan kondisi masing-masing peserta didik tersebut.

- 3) Hendaknya pendidik memperhatikan peserta didik yang lemah dengan memberikannya pelajaran yang mudah dan jelas, dan tidak menghantuinya dengan hal-hal yang serba sulit dan dapat membuatnya kehilangan kecintaan terhadap pelajaran. Artinya dengan kebijaksanaannya, pendidik hendaknya memahami kondisi setiap peserta didiknya dan menyadari bahwa ia sedang berhadapan dengan individu yang berbeda satu sama lain.

Di samping hal tersebut di atas, Kepala Madrasah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh Al-Ghazali, yaitu:

- 1) Senantiasa menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT., ke dalam jiwa peserta didik.
- 2) Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik.
- 3) Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnya sendiri.
- 4) Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.

- 5) Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar. Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad SAW., sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang telah mereka ajarkan.

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah, Kepala Madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasah nya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal yang patut diperhatikan dari definisi ini; yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁵

Menurut Paul Heresy CS dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: teknikal, human dan

¹⁵ Robert G Murdick, *Sistem Informasi Untuk Manajemen Modern*, (Jakarta; Erlangga, 1984), 260

konseptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Heresy membedakan tiga macam jenjang manajer, yaitu top manager, middle manager dan supervisory manager. Masing-masing jenjang manajer memerlukan tiga keterampilan tersebut. Untuk *top manager*, keterampilan yang dominan adalah konseptual. Sedang *middle manager* *human skill* mempunyai peranan yang paling besar. *Technical skill* sangat diperlukan manajer tingkat supervisory.

Demikian pula peranan Kepala Madrasah sebagai manajer sangat memerlukan tiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para Kepala Madrasah, sebab melalui *human skill* seorang Kepala Madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.¹⁶

Agar seorang Kepala Madrasah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut:¹⁷

1) Technical skills

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus

¹⁶ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta; Pusataka Jaya, 1995), 100

¹⁷ Ibid, 100

- b) Kemampuan untuk melaksanakan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut

2) Human skill

- a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama
- b) Kemampuan untuk memahami isi hati , sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku
- c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
- d) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis
- e) Mampu berperilaku yang dapat diterima

3) Conceptual skill

- a) Kemampuan analisis
- b) Kemampuan berpikir rasional
- c) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi
- d) Mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan
- e) Mampu mengantisipasi perintah
- f) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial

c. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Kepala Madrasah sebagai administrator tidak hanya bertugas menyangkut soal-soal tata usaha madrasah, tetapi menyangkut semua kegiatan madrasah yang diatur untuk menciptakan suasana yang memungkinkan terselenggaranya kondisi-kondisi belajar mengajar yang baik sehingga mencapai tujuan maksimalnya secara

efektif dan efisien. Tanpa administrasi dan kepemimpinan yang baik, sulit kiranya bagi madrasah untuk berjalan lancar menuju ke arah tujuan pendidikan dan pengajaran yang seharusnya dicapai madrasah. Dalam proses administrasi pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan penilaian masing-masing komponen tersebut merupakan komponen yang dapat membentuk suatu proses transformasi manajemen. Administrasi sangat diperlukan karena kegiatan di madrasah tidak terlepas dari pengelolaan yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Memahami dan mengelola kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi hubungan masyarakat merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan secara efektif agar administrasi madrasah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kemampuan Kepala Madrasah sebagai administrator diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga madrasah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan madrasah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala Madrasah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini Kepala Madrasah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid.

Banyak keperluan madrasah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Disamping itu Kepala Madrasah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan madrasah / madrasah.¹⁸

d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, Kepala Madrasah bertugas untuk mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan. Di samping itu Kepala Madrasah juga berfungsi membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar-mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implemementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya.

¹⁸ Ibid, 101

Kepala Madrasah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala Madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

e. Kepala Madrasah sebagai leader (pemimpin)

Sepintas terlihat bahwa kepemimpinan sebenarnya merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor atau penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat baik yang bersifat “human resources” maupun “non human resources”-dalam suatu organisasi. Dengan demikian pentingnya peran kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat dianggap bahwa sukses tidaknya kegiatan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas

kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas dalam memimpin atau mengelola organisasi itu.¹⁹

Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, melainkan lebih banyak terlibat dalam kegiatan: (1) pengambilan keputusan, (2) penentuan kebijaksanaan, dan (menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.).

Allah menjelaskan tentang kaitannya dengan peran seorang pemimpin di QS.

Ali Imron:110

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ
الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

Artinya: “Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik”.

Kualitas kepemimpinan dapat diklasifikasikan dalam 4 kategori pokok yang saling berhubungan dan independent. Elsbree menetapkan kategori tersebut, antara lain,²⁰

¹⁹ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta; Bumi Aksara, 1994), 111

²⁰ Ibid, 78-80

- 1) Personality. Kepala Madrasah yang sangat efektif memelihara hubungan yang baik dalam organisasi adalah mereka yang punya sikap bersahabat (ramah), responsif, periang, antusias, berani, murah hati, spontan, percaya diri, menerima dan bebas dari rasa takut atau kebingungan.
- 2) Purposes. Memikirkan dan merumuskan tujuan organisasi secara teliti serta menginformasikannya kepada para anggota agar mereka dapat menyadarinya dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan. Kepala Madrasah juga mampu memberikan dorongan kepada anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah digariskan.
- 3) Knowledge. Suatu kelompok akan menaruh kepercayaan pada pemimpin apabila mereka menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya diperlengkapi dengan skop pengetahuan yang luas dan mampu memberikan keputusan yang mantap. Elsbree mengutip pernyataan Robert L. Peabody yang membuktikan bahwa guru-guru madrasah dasar cenderung lebih menghargai kekuasaan yang bersumber pada kompetensi administrator ketimbang karena kedudukan saja.
- 4) Profesional skill. Profesional skill boleh jadi terbentuk sepanjang hidup seseorang dan merupakan fungsi dari nilai-nilai, pengertian dan pengalaman seseorang. Perbedaan-perbedaan nilai antara guru dan Kepala Madrasah mempengaruhi kepercayaan guru itu terhadap kepemimpinannya. Perbedaan nilai tersebut akan terasa dalam hubungan antar pribadi di madrasah .

Di samping syarat-syarat di atas Elsbree juga telah mengungkapkan keberhasilan kepemimpinan juga sangat tergantung pada faktor-faktor lain:

- 1) Karakteristik kelompok yang dipimpin.

- 2) Tujuan-tujuan kelompok.
 - 3) Pengetahuan yang dimiliki kelompok.
 - 4) Moral kelompok.
- f. Kepala Madrasah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, Kepala Madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

- g. Kepala Madrasah sebagai wirausahawan (entrepreneur)

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka Kepala Madrasah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala Madrasah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di madrasah nya, termasuk perubahan

dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Kepala Madrasah sebagai wirausahawan harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan yang inovatif dengan menggunakan strategi yang tepat, sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara Kepala Madrasah, staf, tenaga pendidik dan peserta didik, di samping itu juga agar pendidikan yang ada menjadi semakin baik.

Sejauh mana Kepala Madrasah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi seluruh komponen pendidikan, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, “kinerja” diartikan sebagai cara, perilaku, dan kemampuan seseorang.²¹ Kinerja merupakan prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien.²² Kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan sesuatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja

²¹ Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*; (Jakarta:2005).hal.598

²² Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996).hal.34

bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai tujuan secara legal. Pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.²³ Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.²⁴

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut, banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja itu mengarah pada suatu proses dalam rangka pencapaian suatu hasil. Dengan kata lain dapat dinyatakan kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Sedangkan pengertian guru dapat dijelaskan bahwa kata guru dalam bahasa Arab disebut *Mu'allim* dan dalam bahasa Inggris guru disebut dengan *teacher* yang memiliki arti *A person whose occupation is teaching others*, yaitu seseorang yang pekerjaannya mengajar orang lain. Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di

²³ Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, Bandung: Pustaka Setia. 2006.

²⁴ Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional. Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya. 2005

tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, surau, mushala, rumah, dan sebagainya²⁵ 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. Dalam pandangan agama Islam kedudukan guru sangat dihargai. Tingginya kedudukan guru dalam Islam karena Islam memuliakan pengetahuan; pengetahuan didapat dari belajar dan mengajar; yang belajar adalah calon guru; dan yang mengajar adalah guru. Dalam pandangan Islam bahwa ilmu (pengetahuan) itu bersumber dari Tuhan. Alla berfirman:

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

“Tidak ada pengetahuan yang kami miliki kecuali yang Engkau ajarkan kepada kami” (QS. Al Baqarah:32)

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. Dari dua undang-undang tersebut jelas bahwa Guru merupakan seorang tenaga kependidikan yang

²⁵ Djamarah, Syaiful Bahri. Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoretis Psikologis. Jakarta: Rineka Cipta. 2005.hal.31

professional berbeda pekerjaannya dengan yang lain, karena ia merupakan suatu profesi, maka dibutuhkan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. 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.²⁶

Dari berbagai pengertian tentang kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seorang guru dalam bidang pekerjaan yang digelutinya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan guru yang bersangkutan.

2. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Guru

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

²⁶ Sanjaya, Wina. *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Prenada Media. 2005.hal.13-14

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya.

Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari:

- 1) Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja
- 2) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
- 3) Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama- sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar- besarnya.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantaras semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan maupun bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai.

Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi adalah:

- 1) Kesadaran karyawan untuk bekerja dengan teman sejawat, atasan maupun bawahan.
- 2) Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.
- 3) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran.
- 4) Bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data itu dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Adapun sejumlah tujuan penilaian, adalah :

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- b. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- c. Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang dapat berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil
- d. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penilaian kinerja. Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, adalah :

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai.
- e. Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja Guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen

madrasah baik Kepala Madrasah , iklim madrasah , guru, karyawan, maupun anak didik. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu :²⁷

- 1) Kepemimpinan Kepala Madrasah ,
- 2) Iklim madrasah ,
- 3) Harapan-harapan, dan
- 4) Kepercayaan personalia madrasah .

5. Upaya Peningkatan Kinerja Guru

Upaya-upaya yang dapat dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:²⁸

- a. Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala Madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- b. Kepala Madrasah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka, yang akan bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- c. Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah , dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk

²⁷ Ibid, 15

²⁸ Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung'. Rosdakarya, 2004.hal.100

kepentingan pembelajaran.

6. Ciri- ciri Guru yang Efektif

Guru yang efektif pada suatu tingkat tertentu mungkin tidak efektif pada tingkat yang lain, hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan- perbedaan dalam tingkat perkembangan mental dan emosional siswa. Guru yang baik digambarkan dengan ciri- ciri sebagai berikut:²⁹

- a. Guru yang baik adalah guru yang waspada secara profesional. Ia terus berusaha untuk menjadikan masyarakat madrasah menjadi tempat yang paling baik bagi anak- anak muda.
- b. Mereka yakin akan nilai atau manfaat pekerjaannya. Mereka terus- menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan mutu pekerjaannya.
- c. Mereka tidak lekas tersinggung oleh larangan- larangan dalam hubungannya dengan kebebasan pribadi yang dikemukakan oleh beberapa orang untuk menggambarkan profesi keguruan. Mereka secara psikologi lebih matang sehingga rangsangan- rangsangan terhadap dirinya sendiri dapat di taksir.
- d. Mereka memiliki seni dalam hubungan – hubungan manusiawi yang di perolehnya dari pengamatan tentang berkerjanya psikologi, biologi dan antropologi kultural di dalam kelas.
- e. Mereka berkeinginan untuk terus tumbuh. Mereka sadar bahwa di bawah pengaruhnya, sumber- sumber manusia dapat berubah nasibnya.

Karakteritik atau sifat- sifat guru yang baik dalam pandangan siswa meliputi :

- a. Demokratis

²⁹ Hamalik, Oemar. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Bumi Aksara. 2005.

- b. Suka bekerja sama (kooperatif)
- c. Baik hati
- d. Sabar
- e. Adil
- f. Konsisten
- g. Bersifat terbuka
- h. Suka menolong
- i. Ramah tamah
- j. Suka humor
- k. Memiliki bermacam ragam minat
- l. Menguasai bahan pelajaran
- m. Fleksibel
- n. Menaruh minat yang baik terhadap siswa

7. Mengembangkan Profesionalisme Guru

Guru idaman merupakan produk dari keseimbangan (*balance*) antara keguruan dan disiplin ilmu. Kedua aspek ini tidak perlu dipertentangkan. Akan tetapi bagaimana dua aspek ini dijadikan amunisi bagi penempatan guru yang profesional secara utuh dan berkualitas yang penuh tanggung jawab dalam konteks personal, sosial dan profesional. Sebab, profesionalisme keguruan bukan hanya memproduksi siswa menjadi pintar dan *skilled*, akan tetapi bagaimana mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki siswa menjadi aktual.

Melihat agung dan mulianya profesi guru, menyaratkannya untuk senantiasa mengembangkan profesionalitas yang dimilikinya melalui proses pembelajaran yang tak

kenal waktu sehingga dengan demikian diharapkan guru mampu memberikan layanan pendidikan yang optimal pada siswa. Di samping itu, ia mampu sebagai makhluk sosial dan makhluk individu yang mandiri. Allah berfirman dalam QS.Ali Imran:164

لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ

وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿١٦٤﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah telah memberi karunia kepada orang yang beriman ketika Allah mengutus di antara mereka seorang Rasul dari golongan mereka sendiri yang membacakan kepada mereka ayat-ayat Allah, membersihkan jiwa mereka, dan mengajarkan kepada mereka al-kitab dan al-hikmah. Dan sesungguhnya sebelum kedatangan Nabi itu, mereka benar-benar dalam kesesatan yang nyata.”

Muhammad Nurdin dalam buku *Kiat Menjadi Guru Profesional* mengemukakan bahwa secara umum syarat profesionalisme guru sebagai pendidik dalam Islam adalah.³⁰

- a. Sehat jasmani dan rohani
- b. Bertakwa
- c. Berilmu pengetahuan luas
- d. Berlaku adil
- e. Berwibawa
- f. Ikhlas
- g. Mempunyai tujuan yang Rabbani
- h. Mampu merencanakan dan melaksanakan evaluasi pendidikan
- i. Menguasai bidang yang ditekuni

Profesionalisme guru juga dapat ditunjang kompetensi guru yang baik. Pentingnya kinerja guru terpadu dengan seorang guru dalam melaksanakan profesinya menyaratkan

³⁰ Muhammad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, Ar Ruzz Media Grup, (Jogjakarta; 2008),hal.130-155

sepuluh kompetensi dasar yang harus melekat padanya. Sepuluh kompetensi tersebut, antara lain:³¹

- a. Menguasai bahan yang diajarkan
- b. Mengelola program belajar mengajar
- c. Mengelola kelas
- d. Menggunakan media atau sumber belajar
- e. Menguasai landasan-landasan kependidikan
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar
- g. Menilai prestasi siswa
- h. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi madrasah
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian

C. Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (menjadi guru unggul:137)

a. Persoalan kualitas guru

Profesi guru seharusnya diisi oleh orang-orang besar, berpengetahuan luas, dan memiliki keahlian yang bermutu karena akan mencetak SDM yang unggul. Namun, sulit untuk menarik siswa – sebagai out put-ke dalam profesi guru. Mereka lebih tertarik masuk ke dunia kerja yang dari aspek materi lebih menjanjikan. Akibat yang harus diterima adalah profesi guru diisi oleh orang-orang yang kurang mampu mengisi bidang mata pelajaran yang membutuhkan kemampuan berkompetisi dan keahlian yang handal. Atau, pekerjaan guru menjadi tempat persinggahan sementara sebelum berhasil memperoleh pekerjaan lain yang

³¹ Ahmad Barizi, Muhammad Idris, *Menjadi Guru Unggul*, Ar Ruzz Media Grup, (Jogjakarta; 2008),hal.150

lebih menawarkan imbalan yang lebih baik. Profesionalisme dan kebutuhan hidup selalu membayangi problematika keguruan dalam perspektif pendidikan yang tak kunjung usai dibicarakan. Bahkan barangkali sesuatu yang utopis untuk mendapatkan guru yang profesional kalau guru hanya diberi penghargaan sebagai “ pekerjaan yang mulia “ dan “ pahlawan tanpa tanda jasa “. Berapa besarkah kemungkinan bangsa ini akan bertahan apabila secara sistematis pendidikan generasi muda diserahkan kepada kelompok yang kemampuan dan dedikasinya kurang menyakinkan?

Ada banyak kritik yang dialamatkan kepada problematika defisiensi guru yang salah ruang (missmatch) ini, khususnya yang berkaitan dengan kualitas pembelajaran disekolah yaitu :

- a. Pembelajaran lebih berkonsentrasi pada persoalan-persoalan teoritis yang bersifat kognitif. Pembelajaran kurang concern terhadap persoalan bagaimana mengubah pengetahuan menjadi “ makna “ dan “ nilai “ yang perlu diinternalisasikan pada siswa.
- b. Metodologi pembelajaran tidak kunjung berubah, ia berjalan secara konvensional, tradisional, dan menoton.
- c. Kegiatan pembelajaran kebanyakan bersifat menyendiri, kurang berinteraksi dengan yang lain. Kegiatan pembelajaran bersifat marjinal dan periferial.
- d. Pendekatan pembelajaran cenderung normatif, tanpa ilustrasi konteks sosial budaya yang melatarinya.
- e. Guru lebih bernuansa guru spiritual / moral dan kurang diimbangi dengan nuansa intelektual dan profesional.

b. Standar performa dan kinerja guru

Mengungkapkan delapan kriteria yang harus dipenuhi oleh suatu pekerjaan agar dapat disebut sebagai profesi unggul.³² Pertama, panggilan hidup yang sepenuh waktu. Profesi adalah pekerjaan yang menjadi panggilan hidup seseorang yang dilakukan sepenuhnya serta berlangsung untuk jangka waktu yang lama bahkan seumur hidup. Kedua, pengetahuan dan kecakapan / keahlian. Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan atas dasar pengetahuan dan kecakapan/keahlian yang harus dipelajari. Ketiga, kebakuan yang universal. Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan menurut teori, prinsip, prosedur, dan anggapan dasar yang sudah baku secara umum (universal) sehingga dapat dijadikan pegangan atau pedoman dalam pemberian pelayanan terhadap mereka yang membutuhkan. Keempat, pengabdian. Profesi adalah pekerjaan terutama sebagai pengabdian pada masyarakat, bukan untuk mencari keuntungan secara material/finansial bagi diri sendiri. Kelima, kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif. Profesi adalah pekerjaan yang mengandung unsur – unsur kecakapan dan diagnostik dan kompetensi aplikatif terhadap orang atau lembaga yang dilayani. Keenam, otonomi. Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan secara otonomi atas dasar prinsip-prinsip/norma-norma yang ketetapannya hanya dapat di uji atau dinilai oleh rekan-rekan seprofesinya. Ketujuh, kode etik. Profesi adalah pekerjaan yang mempunyai kode etik, yaitu norma – norma tertentusebagai pegangan atau pedoman yang diakui serta dihargai oleh masyarakat. Kedelapan, klien. Profesi adalah pekerjaan yang melayani mereka yang membutuhkan pelayanan yang pasti dan jelas subjeknya .

³² H. Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, Guru Profesionalisme dan Implementasi kurikulum, (Ciputat: Ciputat Press, 2002), hlm. 16-17.

Sedangkan, rochman natawidjaja mengemukakan beberapa kriteria sebagai ciri suatu profesi.³³ pertama ada standar untuk kerja yang baku dan jelas . kedua , ada lembaga pendidikan khusus yang menghasilkan pelakunya dengan program dan jenjang pendidikan yang baku serta memiliki standar akademis yang memadai dan yang bertanggungjawab tentang pengembangan ilmu pengetahuan yang melandasi profesi. Ketiga,ada organisasi yang mewadahi para pelakunya untuk mempertahankan dan memperjuangkan eksistensi dan dana kesejahteraannya. Keempat, ada etika dan kode etik yang mengatur perilaku para pelakunya dalam memperlakukan kliennya. Kelima, ada sistem imbalan terhadap jasa layanan yang adil dan baku keenam,ada pengakuan masyarakat (profesional,penguasa dan awam) terhadap pekerjaan itu sebagai suatu profesi.

c. Kualifikasi guru profesional

guru berarti orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak didik mencapai kedewasaan masing-masing. guru,dalam pengertian tersebut,bukan hanya sekedar orang yang berdiri di depan kelas untuk menyampaikan materi pengetahuan (mata pelajaran) tertentu,akan tetapi guru adalah anggota masyarakat yang harus ikut dan berjiwa bebas serta kreatif dalam mengarahkan perkembangan anak didiknya untuk menjadi anggota masyarakat sebagai orang dewasa.³⁴

Tugas guru tersebut lebih lanjut diurai S.Nasutioan (1988) menjadi tiga bagian. Pertama. Sebagai orang yang mengomunikasikan pengetahuan. Tugas ini mengharuskan guru memiliki pengetahuan yang mendalam bahan yang akan diajarkannya.Sebagai

³³H. Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, Guru Profesionalisme dan Implementasi kurikulum, (Ciptat: Ciptat Press, 2002), hlm. 16-17.

³⁴ Hadari nawawi, organisasi sekolah dan pengelolaan kelas, (jakarta : haji masagung, 1989) , cet. Ke-3, hlm.123

konsekuensinya adalah seorang guru tidak boleh berhenti belajar karena pengetahuan yang akan diberikan kepada anak didiknya terlebih dahulu harus dipelajari. Selain itu, guru perlu menyediakan berbagai fasilitas hidupnya, memperbaiki nasib hidupnya. Dan meningkatkan kesejahteraan hidupnya sehingga dapat melaksanakan profesi keguruannya dengan baik. Kedua, guru sebagai model berkaitan dengan bidang studi (mata pelajaran) yang diajarkannya sebagai sesuatu yang berdaya guna dan bisa dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Guru harus menjadi model atau contoh nyata dari kehendak bidang studi (mata pelajaran) yang diampunya. Hal ini khususnya bidang studi (mata pelajaran) akhlak, keimanan, kebersihan, dan sebagainya. Guru yang bersangkutan disarankan mampu memperlihatkan keindahan, keimanan, dan kebersihan yang dibelajarkannya kepada siswa. Jangan harap anak didik (siswa) bersikap dan berperilaku etis bila guru itu belum mampu menampakan bidang studi (mata pelajaran) dimaksud dalam kepribadiannya. Ketiga, guru harus menampakan model sebagai pribadi yang berdisiplin, cermat berfikir, mencintai pelajarannya, penuh idealisme, dan luas dedikasi.³⁵

Sebagai tenaga pendidik yang memiliki kemampuan kualitatif, guru harus menguasai ilmu keguruan dan mampu menerapkan strategi pembelajaran untuk mengantarkan siswanya pada tujuan pendidikan, dalam hal ini pendidikan agama misalnya, yaitu terciptanya generasi mukmin yang berkepribadian ulul albab dan insan kamil. Guru agama tidak bisa menranmisikan pengetahuan agama kepada siswa. Guru agama harus mampu membimbing, merencanakan, memimpin, mengasuh, dan menjadikan konsultan keagamaan bagi siswa. Artinya guru agama disamping harus menguasai materi agama, ia pun harus menguasai metodologi pembelajaran sebagai syarat profesional dibidangnya dan juga bagi pelajaran

³⁵ S. Nasution, berbagai peS. Nasution, berbagai pendekatan dalam proses belajar mengajar (jakarta : ndekatan dalam proses belajar mengajar (jakarta : Bina Aksara , 1988), hlm.16-17

yang lain. Ini mengandung makna bahwa seorang guru harus mempunyai komitmen yang tinggi terhadap profesi yang disandangnya. Seorang ustaz yang profesional adalah yang pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap profesinya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap continuous improvement, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbarui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zaman, yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya masa depan.³⁶

Tugas profesional bukan hanya mengandung makna sebagai kegiatan rutin untuk mencari nafkah (mata pencaharian), tetapi yakni panggilan terhadap pernyataan janji yang diucapkan dimuka umum untuk ikut berkhidmat guna merealisasikan terwujudnya nilai mulia yang diamanatkan oleh tuhan dalam masyarakat melalui usaha kerja keras dan cerdas.

Mochtar Buchari (1994) pendidikan yang kritis, menyebutkan tiga pilar yang harus melekat pada profesional yang baik mengenai etos kerjanya. Pertama, keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan (job quality). Kedua menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan. Ketiga, keinginan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya. Tiga karakteristik ini merupakan etos kerja yang harus melekat pada setiap pekerjaan yang profesional.³⁷

Tiga pilar profesional diatas pada dasarnya terkait dengan kualifikasi yang harus dimiliki guru pada umumnya, yaitu kualifikasi personal, profesional, dan sosial. Yang pertama terkait dengan kualifikasi profesional, sedangkan yang kedua dan ketiga terkait dengan kualifikasi personal dan sosial.³⁸ atau dengan istilah lain, guru harus memenuhi dua kategori yaitu

³⁶ Muhaimin, Wacana Pengembangan pendidikan islam, (yogyakarta : pustaka belajar, 2003), hlm. 222.

³⁷ Mochtar Buchari, pendidikan dalam pembangunan, (yogyakarta : Tiara wacana, 1994), hlm. 41.

³⁸ Muhaimin, et. Al, paradigma pendidikan islam, (Bandung: remaja rosdakarya, 2002), h. 115.

capability dan *loyalty*. Yakni guru harus mempunyai teoritik tentang mengajar yang baik, mulai dari perencanaan, implementasi sampai evlauasi, dan memiliki loyalitas keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan yang tidak semata dikelas tapi sebelum dan sesudah di kelas.³⁹

Sedikitnya, sebagaimana dikemukakan diatas, ada tiga dimensi umum kompetensi yang saling menunjang membentuk kompetensi profesional guru , yakni kompetensi personal, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Ciri kompetensi profesional adalah menyangkut kemampuan dan kesediaan serta tekad guru untuk mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah dirancang melalui proses dan produk kerja yang bermutu. Ciri kompetensi personal adalah ciri hakiki dari kepribadian guru untuk menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan (profesi)-nya guan mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Sedangkan ciri kompetensi sosial adalah perilaku guru yang berkeinginan dan bersedia memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam banyak analisis tentang kompetensi keguruan, aspek kompetensi personal dan sosial umumnya disatukan.

d. Kinerja guru

Guru sebagai “ kuli pendidikan “ yang profesional di kelas pembelajaransiswa menuju kepribadian yang utuh, menyaratkan sepuluh kompetensi dasar yang harus melekat padanya. Sepuluh kompetensi ini, menurut nana sudjana, A. Muri yusuf, dan Rochman Natawidjaja sebagaimana dikutip Syafruddin Nurdin (2002) adalah sebagai berikut :⁴⁰

- 1) Menguasai bahan yang diajarkan
- 2) Mengelola program belajar mengajar

³⁹ Dede Rosyada, pendidikan pendidikan demokratis, (jakarta : kencana, 2004), hlm. 112-113.

⁴⁰ Syafruddin Nurdin dan M basyiruddin usman, op. Cit, hlm. 79-80.

- 3) Mengelola kelas
- 4) Menggunakan media atau sumber belajar
- 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 madrasah
- 10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian

Banyak faktor yang mempengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional. Termasuk kinerja seorang guru yang didalamnya berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik internal maupun eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi, misalnya: sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup (way of life) seorang guru besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan bahkan, yang paling nerpretensi bagi pembentukan etos kerja. Meskipun dalam relitas empirisnya etos kerja semata-mata bergantung pada nilai-nilai agama (sistem kepercayaan) dan pandangan teologis yang dianutnya, tetapi pengaruh pendidikan, informasi, dan komunikasi juga bertanggung-jawab bagi pembentukan suatu kinerja.

Menyangkut faktor eksternal kinerja guru, M arifin sebagaimana dikutip oleh Muhaimin (2002) mengidentifikasikannya kedalam beberapa hal diantaranya adalah volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang, suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan, penanaman sikap pengertian dikalangan pekerja, sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan terwujud dalam kenyataan, penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan untuk maju atau penghargaan terhadap yang berprestasi, sarana yang menunjang bagi

kesejahteraan mental dan fisik seperti : tempat olah raga, masjid, rekreasi, hiburan dan lain-lain.⁴¹

Wiles mengadakan penelitian tentang prototipe guru yang etos kerjanya rendah. Hasil penelitian wiles menyebutkan sejumlah prototipe guru disekolah antara lain : guru yang malas, guru yang pudar, guru tua, guru yang kurang demokratis, dan guru yang suka menentang.

Menurut hasil penelitian wile tersebut “ guru yang malas” kebanyakan bersumber dari gaji yang tidak cukup, kemudian ia mencari pekerjaan sampingan untuk menutupi kekurangannya. Akibatnya etos kerjanya sebagai guru dimadrasah semakin menurun. Dan lain-lain.

Sejumlah prototipe tersebut barangkali dapat dipakai sebagai kerangka teoritik untuk memahami keadaan etos kerja (kinerja) guru dimadrasah, khususnya untuk membedakan mana guru yang beretos kerja baik dan yang beretos kerja buruk.

e. Mengembangkan profesionalisme guru

Guru idaman merupakan produk dari keseimbangan antara penguasaan aspek keguruan dan disiplin ilmu.⁴² Kedua aspek ini tidaklah perlu dipertentangkan. Akan tetapi, bagaimana dua aspek ini dijadikan amunisi bagi penempatan guru yang profesional secara utuh dan berkualitas yang penuh tanggung jawab dalam konteks personal, sosial, dan profesional. Sebab, profesioanlisme keguruan bukan hanya memproduksi siswa menjadi pintar dan skilled, akan tetapi bagaimana mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki siswa menjadi aktual. Disinilah kepribadian profesional guru yang diidamkan.⁴³

⁴¹ Muhaimin, et. Al, paradigma pendidikan islam, (Bandung: remaja rosdakarya, 2002), h. 119

⁴² Mimbar Pendidikan IKIP bandung, no 3/ september 1987

⁴³ Syafruddin Nurdin dan M basyiruddin usman, op. Cit, hlm. 24.

Sedangkan secara fungsional, guru berkewajiban secara penuh tanggung jawab untuk melaksanakan pendidikan dimadrasah. Jabatan fungsional guru ini mengacu kepada empat keinginan atau aktifitas, yakni : pendidikan, proses belajar mengajar atau bimbingan penyuluhan, pengembangan profesi, dan penunjang proses belajar mengajar atau bimbingan dan penyuluhan.

Sebagai jabatan fungsional, perkembangan guru lebih didasarkan pada disiplin kerja serta prestasi kerja. Semua kegiatan profesional-na dihargai atau perhitungkan dalam satu angka kredit, yang secara kumulatif dan proporsional, menjadi takaran perjenjangan karirnya. Yang tergolong unsur utama dalam penilaian angka kredit jabatan guru adalah pendidikan profesi, mutu pengelolaan belajar-mengajar, dan upaya serta hasil pengembangan profesi. Sedangkan, yang tergolong unsur penunjang adalah kegiatan pengabdian masyarakat dan melaksanakan kegiatan pendukung pendidikan, misalnya mengikuti seminar, lokakarya, dan sebagainya.