

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

## Implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

**Susanti**

Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Wathan Samawa

Email: susanti@stainwsamawa.ac.id

**Abstrak:** Sebuah manajemen yang baik akan menghasilkan sebuah kualitas yang baik juga. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus dapat mengatur semua yang ada dalam lingkungan sekolah tersebut agar berjalan dengan baik. Keberhasilan sekolah tergantung dari manajemen kepala sekolahnya. Adapun pendekatan dan metode penelitian ini adalah kualitatif yaitu penelitian yang berfokus pada fenomena empirik secara alamiah dan dianalisis dengan menggunakan logika berpikir ilmiah. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data kemudian merumuskan kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan.

Ada empat temuan dalam penelitian ini, yaitu: 1). Perencanaan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru yakni menyediakan berbagai fasilitas dan sarana yang mendukung bagi guru dalam menjalankan tugasnya, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui organisasi keguruan yaitu MGMP, pembinaan melalui supervisi kelas, pembinaan melalui rapat serta pembinaan tugas secara individual. 2). Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru dilaksanakan dengan memposisikan dan membagi tugas dan tanggung jawab guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasi akademiknya dan menjalin hubungan kerja sama dengan seluruh *stakeholder* madrasah dan dan pihak lain dalam melaksanakan kegiatan pembinaan kinerja guru. 3). Pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah telah terealisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun yakni pembinaan melalui rapat dan pembinaan tugas, pendidikan dan pelatihan, memfasilitasi sarana dan prasarana yang menunjang proses belajarmengajar, melalui organisasi pendidikan, memberikan reward dan *finishment* serta melakukan *supervisi* dengan tujuan untuk menumbuhkan kesadaran kinerja guru dan terus berupaya mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dan kewajibannya. 4). Pengawasan terhadap kinerja guru yang dilakukan Kepala sekolah yakni dilakukan seiring dengan pelaksanaan suatu program dan bersifat *preventif* dengan tujuan membantu guru-guru untuk mempersiapkan diri bila menghadapi suatu masalah dan akan membantu guru dalam menjaga *loyalitas* dan meningkatkan profesionalisme melalui *supervise* dan pemantauan rutin terhadap tugas dan tanggungjawab guru di sekolah.

**Kata Kunci :** Manajemen, Kepala Sekolah, Kinerja Guru

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

## Pendahuluan

Pendidikan yang bermutu menurut E. Mulyasa (2009: 4-6) merupakan syarat untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera<sup>1</sup>. Sekolah merupakan tempat mendidik yang paling utama. Pendidikan yang baik dapat dilihat dari implementasi manajemen kepala sekolah.

Manajemen menurut Mulayu S,P. Hasibuan (2000:2) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusiadan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut James A. F. Stoner ( 2006 : Organisasi, org) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta pennggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Implementasi menurut Wheelen dan Hunger (1993) adalah tahap mewujudkan dan menetapkan strategi yang telah dibuat dalam bentuk tindakan melalui serangkaian prosedur, program dan anggaran. Sedangkan menurut Van Meter dan Van Horn imlementasi adalah pelaksanaan tindakan oleh individu, pejabat, instansi pemerintah atau kelompok swasta yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah digariskan dalam keputusan tertentu.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mempengaruhi partisipasi bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan perasaan puas dan dapat bekerja sesuai dengan konteknya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, memonitor dan menganalisis prestasi, serta mampu mengembangkan prestasi para pengikutnya, yaitu dengan memberikan pengarahan dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik.

Kebijakan yang di buat oleh kepalah sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru baik dalam hal meningkatkan kinerja ataupun menurunkan kinerja guru. Adapun faktor penghambat tercapainya kualitas keprofesionalan guru, seperti saat tidak adanya kepala sekolah yang sedang bertugas di luar kota. Banyak dari

---

<sup>1</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, hlm. 30

guru yang melanggar aturan seperti membolos saat jam kerja, masuk tidak tepat waktu, mengabaikan siswa saat jam pelajaran, dan lain sebagainya. Hal ini dapat menurunkan kinerja guru dan proses pendidikan menjadi terhambat.

### **Konsep Implementasi Pendidikan**

Implementasi adalah pelaksanaan suatu kebijakan atau kebijaksanaan yang telah di sepakati bersama untuk mencapai tujuan yang telah di sepakati<sup>2</sup>. Dalam artian, implementasi menentukan apakah suatu program kegiatan berjalan dengan baik atau tidak. Ada banyak *variable* yang mempengaruhi keberhasilan implementasi baik yang bersifat individual atau kelompok atau institusi yang berhubungan satu sama lain.

Dalam dunia pendidikan, implementasi sangatlah penting untuk melihat kualitas dari program yang dilaksanakan. Kompleksitas implementasi bukan saja di tunjukkan oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat, tetapi juga dikarenakan proses implementasi dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel yang individual maupun organisasional. Faktor-faktor yang memengaruhi Implementasi menurut George C. Edwards III ( 1980 ) dalam Sudarsono,92005:87)<sup>3</sup>.

#### 1. Komunikasi

Keberhasilan implementasi program mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan sasaran program harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran sehingga mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu program tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka akan terjadi miskomunikasi atau kesalahan dalam komunikasi.

#### 2. Sumber Daya

Walaupun isi program sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berupa

---

<sup>2</sup> Hartono, Pendidikan Integratif, Purwokerto: STAIN Press, 2011, hlm. 53.

<sup>3</sup> Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta:Pustaka Pelajar Cetakan I, 2005), hlm. 87

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor, dan sumber daya finansial. Tanpa sumber daya, program hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.

3. Disposisi

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat program.

4. Struktur Birokrasi atau Organisasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan program memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar ( *standard operating procedures* atau SOP ). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak.

Dari penjelasan di atas, dapat di simpulkan bahwa faktor yang memengaruhi implementasi yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Apabila salah satu dari faktor tersebut tidak berjalan lancar maka akan memengaruhi hasil dari kegiatan yang di lakukan. Tanpa adanya sumber daya manusia implementasi tidak akan terlaksana.

### **Konsep dan Fungsi Manajemen Kepala Sekolah**

Manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agete* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengankata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Syafrudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Pers, 2009, hlm. 15

Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya<sup>5</sup>. Manajemen adalah seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan<sup>6</sup>.

Ada beberapa fungsi yang terdapat dalam manajemen menurut Saiful Sagala (2007:205)<sup>7</sup> antara lain sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan rancangan penyusunan strategi yang akan dilakukan untuk mencapai sesuatu yang menjadi sasarannya, yang dimana didalamnya tersusun langkah-langkah yang akan menjadi keputusan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan sangat dibutuhkan dalam suatu manajemen dikarenakan perencanaan yang menjadi dasar utama atau langkah utama sebelum melakukan suatu tindakan.

b. Pengorganisasian

Yaitu pengelompokan/sekelompok orang dalam suatu lembaga yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan, kemudian penempatan kerjanya sesuai pada bidang dan kemampuannya masing-masing, hal itu dilakukan agar perencanaan sebelumnya dapat berjalan efektif dan efisien. Organisasi menjadi wadah bagi perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam pencapaian hal yang menjadi tujuan.

c. Pengarahan/pelaksanaannya

Pengarahan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mengarahkan karyawannya bergerak, melaksanakan apa yang menjadi perencanaan dalam suatu organisasi menuju tujuan yang telah ditentukan untuk dapat mencapai apa yang diinginkan oleh seorang leader. Suatu lembaga/organisasi terarah sesuai aturannya.

---

<sup>5</sup>Ibid, hal 16

<sup>6</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009, hlm. 247

<sup>7</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta, 2007), hlm.205

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

d. Pengawasan

Pengawasan ialah proses mengawasi jalannya kegiatan yang direncanakan suatu organisasi. Pengawasan ini dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer atau yang ditugaskan untuk mengawasi jalannya kegiatan suatu organisasi. Hal ini dilakukan agar yang menjadi tujuan organisasi dapat menuai hasil yang maksimal sesuai harapan.

Fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/pelaksanaan, dan pengawasan yang membantu dalam proses pencapaian tujuan. Fungsi manajemen dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer yang ditugaskan untuk mengawasi jalannya kegiatan suatu organisasi. Hal ini dilakukan agar yang menjadi tujuan organisasi dapat menuai hasil yang maksimal sesuai harapan. Sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks sehingga membutuhkan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh karena itu, peran kepala sekolah yang berhasil, yaitu dapat dari tercapainya tujuan sekolah, serta tujuan dari para individu yang ada dalam lingkungan sekolah. Maka dari itu, kepala sekolah harus mampu memahami serta menguasai penerapan organisasi dan hubungan kerja sama antar individu yang lain.

Menurut Mulyasa, dalam manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).<sup>8</sup>

Menurut Sudarwan Danim<sup>9</sup>, Kepala Sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah adalah pemimpin yang mempunyai peran yang besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesionalitas para guru

---

<sup>8</sup> Mulyasa.H.E, Op.Cit,Hlm. 98

<sup>9</sup>Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka, 2008,hlm.199

banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah, berkembang atau tidaknya suatu sekolah sangat ditentukan oleh peranan kepala sekolah.

Kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk mengembangkan profesionalisme guru di sekolah, sehingga tenaga pendidik mempunyai kemampuan profesional dan dapat memberikan kontribusinya secara penuh dalam mencapai tujuan pendidikan. Tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sangat besar. Walaupun telah membagikan tugas dan tanggungjawab kepada para staf dan bagian lain sebagai sejumlah komponen kegiatan yang ada di sekolah, kepala sekolah akan menjadi orang pertama yang akan memikul tanggungjawab untuk menyelamatkan guru, staf dan para siswa untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah harus menjalin kerja sama dengan tenaga kependidikan dari sekolah atau pihak lain yang terkait dalam pelaksanaan kegiatan akademik. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Maaida (5) : 57 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُوءًا وَلَعِبًا مِّنَ الَّذِينَ أُوتُوا  
الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَالْكَفَّارَ أَوْلِيَاءَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ كُنتُم مَّؤْمِنِينَ ٥٧

*Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil jadi pemimpinmu, orang-orang yang membuat agamamu jadi buah ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelumnya, dan orang-orang yang kafir (orang-orang musyrik). Dan bertakwalah kepada Allah jika kamu betul-betul orang-orang yang beriman”(QS. Al-Maaida (5) : 57)<sup>10</sup>*

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa membawa pengikutnya ke jalan yang benar dan seorang pemimpin haruslah mempunyai kemampuan profesional dan dapat memberikan kontribusinya secara penuh dalam mencapai tujuan pendidikan.

---

<sup>10</sup>Ibid, Syafrudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Pers,2009), hlm. 22

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

Ada beberapa peran kepala sekolah yang harus dilaksanakan dalam mengemban tugasnya sebagai kepala sekolah menurut Masnur Muslich (2009)<sup>11</sup>, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas peran kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi guru.

a. Kepala sekolah sebagai *edukator* (pendidik)

Sebagai pendidik, kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap guru dan tata usaha agar mereka dapat tumbuh dan berkembang secara professional.

b. Kepala sekolah sebagai *manajer*

Sebagai pengelola atau manajer, kepala sekolah dapat mengamankan pelaksanaan rencana kerja yang telah di susun sebelumnya, menggerakkan guru dan tata usaha untuk dapat bekerja optimal.

c. Kepala sekolah sebagai *administrator*

Sebagai pengurus atau administrator, kepala sekolah melakukan fungsi-fungsi dalam merancang perencanaan kegiatan sekolah, menggerakkan kegiatan melalui dorongan kepada guru dan staf, melakukan komunikasi kepada instansi lain agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

d. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Sebagai *supervisor*, kepala sekolah harus melakukan pengawasan dan pembinaan kepada guru, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan belajar dikelas agar berjalan lancar sesuai dengan rencana dan tujuan.

e. Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*)

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan memengaruhi semua personil sekolah agar dapat melakukan tugas secara efektif.

---

<sup>11</sup>Muslich, Masnur, *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 23

f. Kepala sekolah sebagai pembaharu (*inovator*)

Sebagai *innovator*, kepala sekolah harus berfikir dinamis, peka terhadap semua perubahan yang terjadi di masyarakat. kepala sekolah harus *adaptif* dengan perubahan yang terjadi, sehingga mampu menyesuaikan diri.

g. Kepala sekolah sebagai penggerak (*motivator*)

Sebagai penggerak, kepala sekolah memiliki teknik yang cukup untuk menggerakkan dan memberikan motivasi kepada guru dan staf agar mereka mampu melakukan kegiatan dalam rangka menapai tujuan sekolah yang efektif.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat di simpulkan bahwa peran kepala sekolah yaitu untuk mengembangkan profesionalisme guru di sekolah, sehingga tenaga pendidik mempunyai kemampuan profesional dan dapat memberikan kontribusinya secara penuh dalam mencapai tujuan pendidikan.

### **Konsep Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Sulistyorini dalam Barnawi dan Mohammad Arifin bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan<sup>12</sup>.

Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru, Sahertian sebagaimana dikutip (Kusmianto 1997: 49)<sup>13</sup> menjelaskan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti:

---

<sup>12</sup>Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningatan & Penilaian*, Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2014, hlm. 11-12.

<sup>13</sup> Kusmianto, *Panduan Penilaian Kinerja Guru oleh Pengawas* (Surabaya: Pustaka Indah 1997), hlm.49

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

1. Bekerja dengan siswa secara individual, yaitu mengenal para siswa secara pribadi dan membuat catatan khusus pribadi siswa untuk mengetahui kemajuan siswa, baik di sekolah atau di luar sekolah.
2. Persiapan dan perencanaan pembelajaran, yaitu menyiapkan perencanaan dalam kegiatan pembelajaran agar sesuai dengan RPP.
3. Pendayagunaan media pembelajaran, yaitu memanfaatkan kegiatan pembelajaran sebagai media untuk mengembangkan kreatifitas dan ilmu para siswa.
4. Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, yaitu memberikan kesempatan kepada siswa untuk selalu mengikuti proses belajar dalam membagi pengalaman belajar.
5. Kepemimpinan yang aktif dari guru, yaitu sikap memimpin di harapkan selalu ada pada kepribadian seorang guru agar para siswa dapat menghormati dan taat pada guru.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa, standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru seperti bekerja dengan siswa secara individual, mempersiapkan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media pembelajaran, membimbing siswa untuk lebih aktif dalam kegiatan pembelajaran dan menumbuhkan sikap kepemimpinan pada guru. Standar kualitas guru sangat penting untuk menentukan kualitas guru dalam menjalankan tugas.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2)<sup>14</sup>, menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007<sup>15</sup> tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah di jabarkan beban kerja guru

---

<sup>14</sup> UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2)

<sup>15</sup> Permendiknas No. 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah

mencakup kegiatan pokok : (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) menilai hasil pembelajaran, (4) membimbing dan melatih peserta didik, (5) melaksanakan tugas tambahan.

Kinerja guru dapat dilihat saat melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkanteacher performance assessment instrument yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG)<sup>16</sup>. Alat penilaian kemampuanguru, meliputi:

1. Rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan 19 Pembelajaran)yaitu pegangan seorang guru dalam mengajar di dalam kelas. RPP di buat oleh guru untuk membantunya dalam mengajar agar sesuai dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar.
2. Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*) yaitu proses yang di dalamnya terdapat kegiatan interaksi antara guru dan siswa dan komunikasi timbal balik yang berlangsung dalam situasi *edukatif* untuk mencapai tujuan belajar.
3. Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*) yaitu hubungan baik yang terjalin antar manusia atau hubungan antar pribadi dalam suatu lingkungan organisasi yang berbeda latar belakang dan pengalaman.

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai islami yang bersumberkan pada al-Qur'an dan al-Hadits. Dalam hal perencanaan ini al-Qur'an Surat Al-Hujurat (49) : 13 mengajarkan kepada manusia :

---

<sup>16</sup>Depdiknas tentang Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG)

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاتُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ١٣

Artinya : *Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS. Al-Hujurat (49) :13)*<sup>17</sup>

Ayat tersebut merupakan isyarat tentang wajibnya menjalin hubungan antar sesama manusia, walaupun memiliki latar belakang yang berbeda seperti berbeda bangsa dan bahasa. Sehingga tidak terjadi perpecahan dan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi. Konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya.

Selain konsep kinerja guru, ada juga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut:

---

<sup>17</sup>Ibid, Syafrudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Pers,2009), hlm. 24

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Malthis dan Jackson (2001:82)<sup>18</sup> ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan guru yaitu pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik.
2. Motivasi yaitu suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Dukungan yang diterima yaitu dorongan atau semangat dan nasihat yang diterima dengan bereaksi dan berinteraksi.
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan yaitu pekerjaan merupakan tanggung jawab yang harus dilakukan dengan baik.
5. Hubungan mereka dengan organisasi yaitu hubungan baik yang terjalin antar pribadi dalam suatu lingkungan organisasi.

Dengan memerhatikan faktor di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kemampuan guru saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tetapi juga motivasi dan hubungan baik di antara para guru dan staf juga dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja.

Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa (2007: 227)<sup>19</sup> sedikitnya terdapat sembilan faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal:

1. Dorongan untuk bekerja, yaitu reaksi yang mendorong guru untuk bekerja lebih baik.
2. Tanggung jawab terhadap tugas, yaitu kesadaran akan tingkah laku atau perbuatan yang di sengaja maupun tidak sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.
3. Minat terhadap tugas, yaitu dorongan atau keinginan dalam diri seorang guru untuk melaksanakan tugas dengan baik.

---

<sup>18</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, ( Jakarta:PT. Rineka Cipta 2006), hlm. 12.

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005 )hlm. 37.

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

4. Penghargaan terhadap tugas, yaitu suatu yang diberikan jika melakukan suatu keunggulan dalam melaksanakan tugas.
5. Peluang untuk berkembang, yaitu harapan untuk lebih mengembangkan atau meningkatkan kinerja.
6. Perhatian dari kepala sekolah, yaitu sikap peduli kepala sekolah dalam mendukung kinerja guru.
7. Hubungan interpersonal dengan sesama guru, yaitu menjalin hubungan dengan baik antar guru, dimana guru dapat berkomunikasi bukan hanya penyampaian isi pesan tetapi juga kadar.
8. Kelompok diskusi terbimbing, yaitu adanya perkumpulan guru yang memberikan wadah kepada guru untuk berdiskusi.
9. Layanan perpustakaan, yaitu penyediaan perpustakaan yang siap melayani dan menyediakan berbagai informasi yang di butuhkan.

Kinerja guru tidak hanya di pengaruhi oleh kemampuan dan lingkungan saja melainkan juga dari dalam diri seorang guru dan layanan penunjang. Dengan adanya dorongan dan minat seorang guru, akan meningkatkan kinerja dari dalam dirinya dan faktor penunjang seperti adanya perpustakaan di sekolah yang membantu siswa dan para guru untuk mendapatkan ilmu yang lebih tinggi.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Surya (2004:10)<sup>20</sup> tentang faktor yang memengaruhi kinerja guru:

1. Imbalan jasa, yaitu timbal balik yang diterima sangat memengaruhi kinerja guru.
2. Rasa aman, yaitu setiap guru harus mendapatkan rasa aman agar proses pembelajaran berjalan dengan baik.
3. Hubungan antar pribadi, yaitu hubungan baik yang terjalin antar pribadi dalam suatu lingkungan organisasi.
4. Kondisi lingkungan kerja, yaitu kondisi lingkungan yang nyaman dan mendukung akan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru.

---

<sup>20</sup>Surya Atmojo, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm 66

5. Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri, yaitu peluang untuk dapat meningkatkan kualitas dan peningkatan diri.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain: Tingkat kesejahteraan (*reward system*), lingkungan atau iklim kerja guru, desain karir dan jabatan guru, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri, motivasi atau semangat kerja, pengetahuan, keterampilan dan karakter pribadi guru.

### **Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.**

Manajemen adalah tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Perencanaan merupakan hal yang perlu dibuat khususnya oleh kepala sekolah untuk setiap melakukan usaha dalam rangka mencapai tujuan. Perencanaan juga akan menggambarkan garis besar perjalanan tentang apa yang dikerjakan di masa yang akan datang dalam mencapai sebuah tujuan. Dalam perencanaan membangun karakter kinerjaguru kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan orang yang paling bertanggung jawab dalam mengadakan perencanaan tersebut untuk masa yang akan datang demi tercapainya visi misi suatu sekolah. Dalam mewujudkan visi dan misi madrasah dan khususnya dalam meningkatkan mutu lulusan, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mengetahui keadaan tenaga pendidiknya, karena guru sebagai tenaga pendidik merupakan salah satu unsur pendidikan yang akan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Manajemen dalam tahap perencanaan disusun dari berbagai visi, misi, tujuan dan sasaran. Dalam hal ini kepala sekolah telah memiliki rencana dalam pembinaan kinerja guru. Pada tahap menyusun rencana tersebut sebagai seorang pemimpin harus benar-benar tanggap terhadap kondisi lingkungan sekitarnya dan memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang mungkin muncul di masa yang akan datang, dan membutuhkan berbagai sumber daya sekolah.

Terkait dengan perencanaan dan program kerja dalam pembinaan kinerja guru dapat disimpulkan bahwa perencanaan pembinaan kinerja guru merupakan tindakan awal demi tercapainya visi dan misi sekolah. Oleh karena itu, rencana

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

yang dirancang oleh kepala sekolah terkait dengan pembinaan kinerja guru yaitu: meneruskan peningkatan kompetensi-kompetensi para guru melalui rapat rutin bulanan dan tahunan, melalui kegiatan diklat, *workshop* atau seminar tentang pendidikan, melibatkan para guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Musyawarah Guru Mata Pelajar (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG) dan pembinaan melalui *supervisi* kunjungan kelas.

### **Pengorganisasian yang Dilakukan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru**

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah, fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan *materiil* yang diperlukan.

Pengorganisasian diartikan sebagai membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerja sama di madrasah. Kegiatan pengorganisasian menentukan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dikelompokkan, siapa melapor ke siapa. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.

Penempatan fungsi organisasi setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak mempunyai pedoman kerja yang jelas dan tegas dan akan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang telah direncanakan itu perlu dilaksanakan, pekerjaan akan terasa berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif.

Seorang pimpinan harus menempatkan anggotanya khususnya para guru sesuai dengan latar belakang pendidikannya agar tujuan dan hasil yang diharapkan dapat berjalan sesuai dengan visi misi madrasah. Menurut kepala madrasah selaku *top leader* di madrasah ini sebagaimana pemaparan di atas, menjelaskan bahwa dalam hal pengorganisasian sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dilakukan dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalitas.

Tugas utama seorang guru adalah mendidik dan mengajar. Dalam pengajaran, guru harus menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yakni menyusun program pembelajaran (Program tahunan, program semester, silabus, RPP), Melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan evaluasi pembelajaran, melaksanakan analisa hasil evaluasi, menyusun dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan.

### **Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.**

Perencanaan yang kata dasarnya rencana pada dasarnya merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala aktivitas dan sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan mengacu kepada pemikiran dan menentukan apa yang akan dilakukan di masa depan, bagaimana melakukannya, dan apa yang harus disediakan untuk melaksanakan aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan secara maksimal.

Tujuan perencanaan antara lain :

- a. Perencanaan bertujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur, dan program serta memberikan pedoman cara-cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan.
- b. Perencanaan bertujuan untuk menjadikan tindakan ekonomis, karena semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik kepada tujuan.
- c. Perencanaan adalah suatu usaha untuk memperkecil resiko yang dihadapi pada masa yang akan datang.

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

- d. Perencanaan menyebabkan kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan.
- e. Perencanaan memberikan gambaran yang jelas dan lengkap tentang seluruh pekerjaan.
- f. Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukuran hasil kerja.
- g. Perencanaan menjadi suatu landasan untuk pengendalian.
- h. Perencanaan merupakan usaha untuk menghindari *mismanagement* dalam penempatan karyawan.
- i. Perencanaan membantu peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.<sup>21</sup>

Temuan yang berkenaan dengan perencanaan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru telah ditetapkan melalui visi dan misi sekolah dan beberapa program kerja dalam membina kinerja guru yang tercantum dalam program kerja kepala sekolah, rapat kerja tahunan, rapat wajib bulanan, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui workshop dan seminar, melibatkan guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan mengadakan supervisi guna memantau secara langsung kinerja guru. Program kerja tersebut dirancang untuk membina kinerja para guru agar kemampuan pengetahuan guru tentang kompetensinya dan pengetahuan lain tentang pendidikan dapat bertambah dan lebih luas sesuai dengan bidang keilmuannya dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan diharapkan dapat tercapainya tujuan pendidikan.

Perencanaan personalia mencakup jumlah dan jenis keterampilan/keahlian orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu, yang dalam jangka panjang memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Pelaksanaan pekerjaan tergantung pada baik buruknya suatu rencana. Perencanaan harus diarahkan pada tercapainya tujuan. Jika tujuan tidak tercapai mungkin disebabkan oleh kurang baiknya rencana. Perencanaan harus didasarkan atas

---

<sup>21</sup>Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 25.

kenyataan-kenyataan objektif dan rasional untuk mewujudkan adanya kerjasamayang efektif. Perencanaan harus mengandung atau dapat diproyeksikan kejadianpada masa yang akan datang. Perencanaan harus memikirkan matang-matang tentang anggaran, kebijaksanaan, program, prosedur, metode, dan standar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan harus memberikan dasar kerja dan latar belakang bagi fungsi-fungsi manajmen lainnya.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah perencanaan telah dijelaskan didalam Q.S. Al- Insyirah ayat 7-8 :

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ۝٨

Artinya: *Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.* (QS.Al-Insyirah (94) : 7-8)<sup>22</sup>

Dalam ayat di atas telah dijelaskan apabila telah menyelesaikan suatu urusanagar mengerjakan suatu urusan berikutnya dengan sungguh-sungguh dan persiapanyang maksimal. Dalam konteks fungsi manajemen, pekerjaan atau kegiatan yangakan dilakukan sangat tergantung kepada perencanaan yang dilakukan agar tujuandari suatu kegiatan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Perencanaan yang akandilakukan harus melewati serangkaian rencana program-program kerja yang dapatmencapai tujuan yang diinginkan.

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Masalah perencanaan adalah masalah memilih yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada. Perencanaan dan rencana sangat penting karena :

- a. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai
- b. Tanpa perencanaan dan rencana tidak ada pedoman pelaksanaan sehinggabanyak pemborosan

---

<sup>22</sup>Departemen Agama RI, *Laznah Pentashih Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka Maghfirah, 2006), h. 596.

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

- c. Rencana adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan
- d. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen pun tidak ada.

Rencana bisa tertulis maupun tidak tertulis, tetapi sebaiknya dibuat secara tertulis agar perencanaan yang sudah ditetapkan dapat diingat kembali. Fungsi perencanaan dalam pendidikan menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan tugas, menetapkan ikhtiar biaya yang diperlukan dan pemasukan yang diharapkan akan diperoleh dan rangkaian tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang.<sup>23</sup>

Oleh karena itu, kepala sekolah mengupayakan pengembangan profesi guru dengan selalu melakukan kegiatan-kegiatan ilmiah untuk memacu dan menambah pengetahuan dan wawasan baru bagi para guru. Kegiatan demikian ini adalah untuk mendorong dan memotivasi supaya kreativitas para guru tetap menjadi prioritas utama. Penugasan juga dapat meningkatkan mutu guru, tugas-tugas yang diberikan kepada guru sesungguhnya tidak lepas dari pembinaan dan sekaligus pengembangan karier guru, serta demi mengefektifkan kegiatan proses administrasi sekolah.

### **Pengorganisasian yang Dilakukan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru**

Organisasi hanya merupakan alat dan wadah tempat menejer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Pengorganisasian diproses oleh organisator atau manajer, hasilnya organisasi yang sifatnya statis. Jika pengorganisasian baik maka organisasi pun akan baik dan tujuan pun relatif mudah dicapai. Dengan pemahaman ini dari kepentingan penggunaan, dapat menjelaskan bahwa pekerjaan kolektif, atau pekerjaan terorganisir adalah arti dari tujuan. Satu

---

<sup>23</sup>M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2002), h. 21.

organisasi menyatakan sumberdaya bersama-sama untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru telah memiliki struktur organisasi sekolah yang lengkap dan telah memposisikan tugas dan tanggung jawab personel khususnya guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasi akademiknya. Dalam hal ini, kepala sekolah sudah melakukan pengorganisasian dengan memposisikan para guru untuk mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya. Akan tetapi kepala sekolah tetap terus mengadakan penambahan tenaga pendidid yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang studi yang dibutuhkan oleh madrasah ini.

Dalam proses pembelajaran guru harus menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yakni menyusun program pembelajaran (Program tahunan, program semester, silabus, RPP), melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan evaluasi pembelajaran, melaksanakan analisa hasil evaluasi, menyusun dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan. Selain terdapat program tugas dan tanggungjawab guru mata pelajaran yang diamanahkan oleh kepala madrasah.

Berdasarkan temuan di atas, menunjukkan bahwa pengorganisasian manajemen pembinaan kinerja guru dengan pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan profesionalitas guru serta kualifikasi pendidikannya. Sejalan dengan teori Malayu.S.P. Hasibuan bahwa: *Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang sangat diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.*<sup>24</sup>

Apabila dicermati secara mendalam pengorganisasian itu sendiri merupakan proses pembagian tugas terhadap program yang telah direncanakan. Pembagian tugas tersebut disusun dengan melibatkan semua pihak dengan

---

<sup>24</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*...., h. 40.

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

kesepakatan bersama pula, hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Umar Hamalik, bahwa pembagian atau pembagian kerja itu harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar yang satu akan mampu melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan. Struktur organisasi disebut segi formal dalam pengorganisasian karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hierarki/bertingkat.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah pengorganisasian telah dijelaskan di dalam Q.S. Ali Imran ayat 103 :

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ١٠٣

Artinya: *Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.* ( Ali Imran : 103)<sup>25</sup>

Dalam ayat di atas telah dijelaskan agar berpegang teguh pada tali agama Allah Swt. dan jangan bermusuh-musuhan. Dalam konteks fungsi manajemen, pengorganisasian merupakan pertimbangan struktural yang terdiri atas penciptaan rantai komando organisasi, pembagian kerja, penentuan kewenangan. Pengorganisasian yang teliti akan memastikan penggunaan sumber daya manusia

---

<sup>25</sup>Departemen Agama RI, *Laznah*...., h. 63.

dilakukan secara efisien. Dengan pemahaman ini dari kepentingan penggunaan, dapat menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan kolektif, atau pekerjaan yang dilakukan secara terorganisir adalah arti dari tujuan sebuah manajemen. Satu organisasi menyatakan sumber daya bersama-sama untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Berdasarkan temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan langkah ke arah pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya. Jadi, kegiatan pengorganisasian merupakan fungsi organik yang kedua dalam manajemen. Dalam fungsi pengorganisasian terdapat sekelompok orang yang mau bekerja sama, ada tujuan yang hendak dicapai, ada pekerjaan yang akan dikerjakan, ada pembagian tugas yang jelas, pengelompokan kegiatan, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, ada pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan dan pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien. Bahwa pengorganisasian dalam suatu organisasi perlu dilakukan untuk memberikan pembagian tugas kepada para anggota, pembagian tugas ini menjadi arah tugas mereka dalam menjalankan kegiatan organisasi dan sebaiknya dalam pembagian tugas ini harus diberikan kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

### **Implementasi Pembinaan Guru yang Dilakukan Kepala Madrasah**

Tahap pelaksanaan adalah melaksanakan rencana-rencana yang telah disusun dalam manajemen pembinaan kinerja guru untuk meningkatkan kerja guru agar mutu lulusan bisa berkualitas. Peningkatan mutu dan relevansi dalam rangka meningkatkan daya saing lulusan sudah merupakan suatu keharusan. Suatu hal yang tidak luput dari perhatian kepala sekolah dalam upaya membina kinerja para guru adalah dengan mengirimkan dan mengikutsertakan guru ke berbagai pelatihan dan organisasi keguruan guna meningkatkan profesionalisme guru.

Tahap pelaksanaan, dalam hal ini pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerja sama dengan orang lain dan dengan sumber

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

daya yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien). Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan.

Pelatihan yang diperlukan oleh guru-guru di MTs Negeri 1 Sumbawa adalah pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan guru yaitu pelatihan yang mencakup tuntutan kompetensi guru. Tujuan dari pelatihan ini untuk membekali berbagai pengetahuan dan keterampilan yang akumulatif mengarah pada penguasaan kompetensi secara utuh sesuai profil kemampuan minimal sebagai guru mata pelajaran sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Hasil temuan peneliti terkait dengan proses dan pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah memberi kesempatan kepada semua guru mengikuti pelatihan. Dengan mengikuti pelatihan, guru dibimbing dalam menyusun perangkat pembelajaran yaitu menyusun Prota, Prosem, Silabus, RPP, membuat soal-soal dan penilaian, membuat media pembelajaran. Kepala Madrasah sangat cekatan dalam mengadakan berbagai program pelaksanaan berbagai bentuk pelatihan, workshop guru tentang PTK, *workshop* tentang media dan model pembelajaran, dan pembinaan tugas guru. Semua program tersebut dirancang oleh kepala madrasah bekerja sama dengan *stakeholder* dalam rangka pembinaan kinerja guru, agar guru memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Sekolah mengadakan *workshop* atau pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan guru dengan mendatangkan beberapa pemateri dari universitas ataupun dari Dinas atau Kemenag. Sedangkan untuk pelatihan yang bersifat eksternal, kepala sekolah mengirim beberapa gurunya untuk mengikuti seminar atau *workshop* sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sesuai dengan pernyataan Siagian yang mengatakan salah satu wahana yang paling efektif yang dapat dan harus digunakan dalam pengembangan sumber daya insani adalah pendidikan dan pelatihan<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup>Sondang P. Siagian, *Pengembangan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Gunung Agung, 1987), h. 5

Pembinaan kinerja guru ini membuktikan bahwa melalui pendidikan formal, madrasah mempunyai tenaga mengajar yang profesional dan handal di bidang yang dikuasainya. Sehingga dengan adanya dukungan tenaga pengajar yang profesional tersebut, untuk menciptakan sebuah prestasi, baik itu prestasi sekolah ataupun prestasi siswa diharapkan dapat terlaksana dan tercipta dengan baik.

Mengenai pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah yaitu melalui rapat wajib bulanan. Rapat bulanan diisi dengan melakukan mengontrolan dan pengevaluasian kinerja yang terjadi di sekolah. Hal tersebut senada dengan apa yang dikatakan tentang faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam upaya mengembangkan kemampuan profesional guru yaitu: guru yang akan dikembangkan, kemampuan guru yang akan dikembangkan, kondisi lembaga seperti dana, fasilitas dan orang yang bisa dilibatkan sebagai pelaksana.

Rapat wajib bulanan merupakan kegiatan pengontrolan terhadap kinerja guru dalam kurun waktu yang lebih pendek yaitu pengontrolan yang dilakukan setiap satu bulan sekali. Hal ini menunjukkan bahwa untuk membina kinerja yang tinggi, kepala sekolah selalu melakukan pembinaan secara rutin yang sifatnya wajib diikuti oleh seluruh guru. Sehingga dengan begitu segala bentuk kekurangan atau kelemahan yang terjadi di sekolah.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah pelaksanaan telah dijelaskan di dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 208:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطٰنِ  
إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ٢٠٨

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu. ( Q.S Al-Baqarah : 208 )<sup>27</sup>*

Dalam ayat di atas telah dijelaskan untuk masuk ke dalam Islam secara keseluruhan atau totalitas dan jangan menuruti langkah-langkah setan.

<sup>27</sup>Departemen Agama RI, *Laznah*...., h. 32.

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

Dalam konteks fungsi manajemen, pelaksanaan merupakan menggerakkan orang-orang agar bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang diberikan atasan kepada bawahan atau anggota harus dilaksanakan dengan rasa penuh tanggung jawab, totalitas, dan maksimal. Perlu adanya kerjasama yang baik dari atasan kepada bawahan atau anggota maupun antar sesama anggota dalam melaksanakan tugas-tugas. Sehingga tujuan yang akan dicapai dapat diwujudkan.

Untuk terus membina kinerja guru tersebut, kepala madrasah melakukan beberapa cara dan upaya dalam pembinaan kinerja para guru dan selalu melakukan pemantauan kinerja guru melalui kegiatan penilaian kinerja guru.

Dalam temuan upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam membina kinerja guru dengan memberikan motivasi dan pengarahan. Kegiatan rapat bulanan dimanfaatkan sebagai media untuk memberikan motivasi dan pengarahan kepada para guru baik motivasi yang berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai guru, dimotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, serta pengarahan-pengarahan yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi guru. Pemberian motivasi tersebut membuktikan bahwa dalam memotivasi guru-guru, Kepala Madrasah tidak hanya memotivasi untuk memperbaiki kinerja individu para guru namun memotivasi untuk memperbaiki kinerja kelompok masing-masing lembaga untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Selanjutnya, upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru dengan memberikan reward atau penghargaan. *Reward* atau penghargaan diberikan berupa kenaikan gaji, pengalihan jabatan yaitu guru yang memiliki prestasi di madrasah bisa dialihkan jabatannya dari guru biasa menjadi wali kelas atau wakil kepala sekolah. Upaya pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah selanjutnya yaitu melaksanakan supervisi guru mata pelajaran yang sudah terjadwal sebelumnya sebagai pelayanan pembinaan guru yang dapat memajukan dan mengembangkan pengajaran agar guru dapat mengajar dengan baik dan berdampak pada belajar siswa. Seorang guru untuk mencapai perannya maka mesti memiliki kompleksitas kompetensi. Apabila ia

tidak memiliki keempat kompetensi tersebut maka perannya tidak akan maksimal. Bila kita perhatikan, tugas pendidik dan tenaga kependidikan lumayan berat. Dalam memenuhi hal tersebut maka mereka membutuhkan bantuan dari kepala sekolah sebagai supervisor. Telah kita ketahui bersama bahwa guru merupakan personel sekolah yang selalu berhadapan dengan berbagai hal sehingga ia tidak dapat memecahkan masalah secara menyeluruh tanpa mendapat bantuan dari pihak lainnya, terutama dari Kepala sekolah sebagai supervisor.

### **Simpulan**

Adapun hal-hal yang dapat disimpulkan mengenai manajemen kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam pembinaan kinerja guru yakni menyediakan berbagai fasilitas dan sarana yang mendukung bagi guru dalam menjalankan tugasnya, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui organisasi keguruan yaitu MGMP, pembinaan melalui supervisi kelas, pembinaan melalui rapat serta pembinaan tugas secara individual.
2. Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru telah memiliki struktur organisasi sekolah yang lengkap dan telah memposisikan tugas dan tanggungjawab guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasi akademiknya serta menjalin hubungan kerja sama dengan seluruh *stakeholder* sekolah dan pihak lain dalam melaksanakan kegiatan pembinaan kinerja guru. Proses dan pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah telah terealisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun melalui rapat dan pemberian tugas, pendidikan dan pelatihan, memfasilitasi sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mengajar, melalui organisasi pendidikan, memberikan *reward* dan *finishment* serta melakukan supervisi dengan tujuan untuk menumbuhkan kesadaran kinerja guru dan terus

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

berupaya mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pendidik.

### Daftar Rujukan

- Andi Prastowo. 2011. *Memahami Metode- Metode Penelitian*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VI. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Basrowi dan Sukidin. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro*. Surabaya. Insan Cendkia
- Barnawi dan Mohammad Arifin. 2006. *Kinerja Guru Profesional* , Jakarta:PT. Rineka Cipta
- Bungin, Burhan. 2007. *Analisis Data Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan, Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi pertama, Cetakan ke-2. Jakarta, Kencana Pemada Media
- Danim, Sudarwan. 2011. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka,
- Edward III, George C. (1980 ), *implementation Public Policy, Congressional Quaeterly Press*, Washington.
- E. Mulyasa. 2007.*Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Emzir, 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif & Kualitatif*. RajawaliPers. Jakarta.

<http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/munawwarah>

Ghony dan Almansur. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ar Ruzz Media.Jogyakarta.

Gibson. 1992. *Psikologi Kerja*, Jakarta : Rineka Cipta

Hartono.2011. *Pendidikan Integratif*, Jakarta: STAIN Press

Hikma., 2009. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia

Kusmianto, 1997. *Panduan Penilaian Kinerja Guru oleh Pengawas* . Surabaya: Pustaka Indah

Miles, B.M & Hubermann, M.A. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah: Rohadi, R.T. Jakarta : Universitas Indonesia.

Moleong, Lexy J. 1998. *Metodeologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

Mulyasa .2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

Muslich, Masnur. 2007. *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*, Jakarta: Bumi Aksara

Ngalim Purwanto, 2004. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

Subarsono, 2005. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi* Yogyakarta:Pustaka Pelajar Cetakan I

Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD* Bandung: Alfabeta

Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta,1996) hlm. 99

Sutopo, H.B.1995. *Kritik Seni Holistik Sebagai Model Pendekatan Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.

Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm.205

Syafrudin, 2009. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Pers

Depdiknas tentang Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG)

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2)

Permendiknas N0.41 Tahun 2003 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah