

PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADARASAH IBTIDAIYAH

Mukni'ah

Dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember, mukniah@gmail.com

Abstrak

Perilaku kepemimpinan kepala madrasah adalah gaya dan strategi seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinan kepala madrasah. Organisasi sekolah sebagai suatu sistem sosial pada dasarnya merupakan suatu kerangka kerja dimana manajemen pendidikan bekerja dengan fungsi-fungsinya. Implementasi dari fungsi-fungsi tersebut akan menggambarkan bagaimana gaya (dan perilaku) kepemimpinan kepala madrasah didalam mengelola organisasi madrasah.

Kinerja guru merupakan salah satu harapan bagi semua, termasuk di dalamnya adalah masyarakat pendidikan. Hasil studi pendahuluan diperoleh kenyataan kinerja guru belum sesuai harapan. Perilaku adalah suatu hal yang sangat sensitif, sehingga akan memberikan pengaruh terhadap sekitarnya. Kaitannya dengan kepemimpinan kepala madrasah, maka perilaku itu penting untuk diperhatikan.

Guru mempunyai peranan strategis dalam kehidupan sekolah, tetapi saat ini gejala di masyarakat pada umumnya menunjukkan kinerja guru masih belum menunjukkan hasil yang signifikan bila ditinjau dari kesejahteraan yang diberikan oleh pihak pemerintah antara lain berupa tunjangan profesi pendidik.

Kata Kunci: Perilaku Kepemimpinan, Kepala Madrasah dan Kinerja Guru

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan upaya sadar yang dengan sengaja dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia melalui proses pembelajaran di sekolah. Usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus. Pembentukan profesi guru dilakukan melalui program pendidikan pra-jabatan (*pre-service education*) maupun program dalam jabatan (*inservice education*). Tidak semua guru yang di didik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan berkualitas (*well training* dan *well qualified*).¹

Faktor lain, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong para guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan kondisi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mobilitas masyarakat yang semakin global. Berkaitan dengan hal tersebut, diperlukan sumber daya guru yang mau tumbuh dan

¹Piet A.Sahertian., *Konsep Dasar Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), 128.

berkembang, serta peka terhadap kondisi sekolah, sehingga dapat melakukan fungsinya secara professional.

Pemberdayaan personal sekolah, khususnya tenaga kependidikan merupakan bagian dari manajemen sekolah. Keberhasilan manajemen sekolah atau menunjang keberhasilan manajemen pendidikan yang cakupannya lebih luas dalam bidang pendidikan. Berpijak dari hal tersebut, menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 Bab XI pasal 39 ayat 1 bahwa, administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.²

Berdasarkan Undang-undang Sisdiknas tersebut, tugas dari tenaga kependidikan sangat kompleks dan rumit, yaitu mencakup keseluruhan dari kegiatan manajemen sekolah. Berkaitan dengan hal tersebut, sebenarnya tidak hanya kepala madrasah/sekolah yang dianggap paling bertanggung jawab terhadap kelangsungungan proses pendidikan pada lembaga sekolah, tetapi keseluruhan personal sekolah termasuk tenaga pendidik atau guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian, serta evaluasi kegiatan sekolah. Terkait hal ini, Daryanto berpendapat bahwa, untuk berlangsungnya kegiatan sekolah maka unsur manusia merupakan hal yang paling penting, karena kelancaran jalannya pelaksanaan program sekolah sangat ditentukan oleh manusia yang menjalankannya.³

Guru sebagai pelaksana program kegiatan-kegiatan sekolah mempunyai peran utama yang sangat penting dalam menentukan ketercapaian tujuan kegiatan tersebut. Bagaimanapun lengkap dan modernnya fasilitas sekolah yang berupa gedung, perlengkapan, alat kerja dan metode-metode kerja, serta dukungan masyarakat, akan tetapi apabila manusia yang bertugas menjalankan program sekolah itu kurang berpartisipasi, maka akan sulitlah untuk mencapai tujuan pendidikan yang direncanakan.

Bertolak dari uraian di atas, kinerja guru sangat menentukan jalannya kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah, baik kegiatan pokok sebagai pengelola pendidikan maupun kegiatan-kegiatan lain yang diselenggarakan sekolah sebagai kegiatan tambahan yang masih sebagai penunjang dalam pengembangan kegiatan pembelajaran di lingkungan sekolah.

Tingkat kinerja guru dalam kegiatan-kegiatan sekolah sangat bervariasi, mulai dari guru yang aktif dan kreatif sampai dengan guru yang tidak aktif dan kurang kreatif. Menurut Glicman, ada suatu paradigma yang digunakan secara bersilang yang berupa dua kemampuan dasar seorang pendidik. Dua kemampuan dasar tersebut meliputi daya berfikir abstrak dan komitmen terhadap tugas.⁴

²Undang-undang No. 20, *tentang Sisdiknas* (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas, 2003), 37.

³Harbangan Siagian, *Administrasi Pendidikan (Suatu Pendekatan Sistemik)* (Jakarta: PT. Satya Wacana Cipta, 1998), 121

⁴ Glicman, C.D, *Supervision of Intruction: a Development Approach* (Boston: Allyn and Bacon, 1981), 82.

Berdasarkan pendapat tersebut, Sahertian memformulasikan ke dalam empat tipe guru sebagai hasil dari persilangan antar kemampuan dasar guru menjadi empat posisi. Pada posisi *kesatu*, baik daya abstrak maupun komitmen tinggi, disebut *guru professional*. Sisi *kedua*, daya abstrak tinggi tetapi komitmen rendah disebut *guru tukang kritik*, sedangkan pada posisi *ketiga*, daya abstrak rendah tetapi mempunyai komitmen tinggi disebut *guru terlalu sibuk*, dan pada posisi *keempat*, baik daya abstrak maupun komitmennya rendah disebut *guru tidak bermutu*.⁵

Berdasarkan tipe guru, maka guru yang profesional dan guru yang terlalu sibuk tapi peduli pada tugas atau komitmen tinggi untuk berpartisipasi terhadap kegiatan-kegiatan sekolah. Adapun guru yang mempunyai komitmen rendah masih diperlukan adanya pengendalian atau pengarahan dalam berpartisipasi pada kelangsungan kegiatan sekolah.

Guru merupakan bagian integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam kehidupan suatu sekolah.⁶ Untuk menumbuhkan rasa kepedulian dalam meningkatkan peran serta atau tingkat kinerja seorang guru dalam berbagai aspek kehidupan sekolah, maka diperlukan kinerja yang baik dan profesional pada diri seorang guru.

Kinerja guru pada kegiatan sekolah merupakan sifat dan perilaku untuk menunjukkan kinerjanya yang dapat meningkat dari waktu ke waktu dan setiap personal berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.⁷ Adapun tingkat kinerja guru dalam kegiatan sekolah yang tampak dalam unjuk kerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor seperti usia, masa kerja, iklim organisasi, tingkat motivasi berprestasi.⁸

Beberapa faktor yang berhubungan dengan tingkat kinerja guru dalam kegiatan sekolah antara lain: motivasi kerja guru dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah.⁹ Aktifitas guru di luar sekolah akan memberikan dampak pada keaktifan guru dalam kegiatan sekolah, khususnya jika seorang guru dengan komitmen yang rendah. Guru mempunyai beban tugas yang cukup berat, sebab sebagai manusia bermasyarakat guru akan dihadapkan pada kondisi sosial ekonomi pada masyarakat dan keluarganya. Disisi lain, tidak hanya tugas mengajar, tetapi guru juga mempunyai tugas mendidik dalam menumbuhkan dan mengembangkan jiwa peserta didik.

Kenyataan dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat, jika seorang guru mempunyai kesibukan di luar profesinya sebagai guru ada yang tingkat partisipasinya dalam berbagai aspek kegiatan sekolah cukup rendah keterlibatannya, selain kegiatan pokok dalam proses belajar mengajar. Di sisi lain, ada juga guru yang

⁵Sahertian, *Konsep Dasar Teknik Supervisi*, 134.

⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 317.

⁷Porter, L.W., *Behavior in Organization* (New York: Mc Graw Hill Company, 1982), 271.

⁸Steers, R.M. & Porter, L.W., *Organizational Behavior* (New York: Akademik Press, 1983), 74.

⁹sebagaimana pendapat dari: Halpin, 1971; Hoy & Miskel, 1987; Owens, 1991 dan Robbins, 1998.

sibuk diluar profesinya atau diluar tempat mengajar, tetapi masih peduli dan mempunyai tingkat kinerja yang tinggi terhadap berbagai aspek kegiatan sekolah.

Berdasarkan urain tersebut, profesi guru dihadapkan pada berbagai problem yang dilematis, di suatu sisi harus berkembang sebagai insan berkeluarga di masyarakat, tetapi di sisi lain guru sebagai pengajar dan pendidik dituntut mempunyai kinerja yang baik dan professional serta berperan aktif dalam keberlangsungan lembaga sekolah. Dengan demikian diperlukan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan dan mengembangkan sikap peduli dan kinerja aktif dalam mengemban tugas di sekolah. Faktor yang mempunyai kontribusi dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya adalah perilaku kepemimpinan kepala Madrasah sebagai pemimpin tertinggi di lembaga sekolah dan motivasi kerja guru dalam memberikan rangsangan untuk berperan aktif dalam kegiatan sekolah.

Kehadiran kepemimpinan kepala madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah, namun perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpinnya.¹⁰

Prilaku kepala sekolah dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi guru-guru untuk ikut serta berpartisipasi pada seluruh rangkaian kegiatan sekolah sebagai upaya untuk mencapai tujuan yang direncanakan, maka gaya atau prilaku kepemimpinan harus sesuai dengan kondisinya.

Kinerja guru dalam rangkaian kegiatan sekolah merupakan implementasi dari kerjanya yang dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dilakukan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melaksanakannya.

PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan

a. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dan menarik untuk dikaji berkaitan dengan manajemen organisasi. Para pakar manajemen telah banyak memberikan tentang pengertian dan teori kepemimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal tersebut disebabkan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju

¹⁰Burhanuddin, *Profesi Keguruan* (Malang: IKIP Malang, 1997), 39.

mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan pimpinannya. Dengan demikian, pemimpin harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan organisasi atau lembaga yang dipimpin, hal ini menempatkan posisi pemimpin yang sangat penting dalam suatu organisasi atau pada lembaga tertentu.

Perilaku kepemimpinan diarahkan pada pengamatan terhadap para pemimpin atau pimpinan berdasarkan perilakunya secara pribadi yang dimilikinya dalam memimpin suatu organisasi atau lembaga. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah “*pola aktifitas*” peranan “*manajerial*”, atau “*kategori perilaku*”.¹¹ Berdasarkan penggunaan pendekatan perilaku tersebut, para ahli banyak mengembangkan teori-teori kepemimpinan perilaku ke dalam berbagai macam klasifikasi.

Pada pembahasan konsep perilaku kepemimpinan perlu kiranya diuraikan istilah kepemimpinan. Dalam bahasa Inggris, istilah kepemimpinan diartikan *leadership*. Seiring dengan istilah tersebut, Soehardjono memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara etimologis, *leadership* berasal dari kata “*to lead*” (*bahasa: Inggris*) yang artinya *memimpin*. Selanjutnya timbulah kata “*leader*” artinya *pemimpin* yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan kepemimpinan.¹²

Istilah pemimpin dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai pemuka, penuntun (*pemberi contoh*) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada di depan. Tetapi pada hakekatnya, di manapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan umum Ki Hajar Dewantoro yang terkenal “*ing ngarsa sung tulodo, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*” artinya, jika ada *di depan* memberikan contoh, *di tengah-tengah* mendorong tumbuh dan lahirnya kehendak yang nyata, sedangkan apabila berada *di belakang* dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

b. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya pada suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan. Senada dengan uraian tersebut, Thoha mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, dan dalam hal ini, usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku

¹¹Wahjosumijo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002) 82.

¹²Soehardjono, *Kepemimpinan: Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya* (Malang, APDN Malang Jawa Timur, 1981), 127.

dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.¹³

Perilaku kepemimpinan dapat diketahui dari pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anggotanya atau bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan tertentu yang diwujudkan dalam perilaku kepemimpinannya.

Usaha pimpinan dalam mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi kerja akan meningkatkan peran serta personal atau bawahan secara aktif dalam menghasilkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi dari bawahannya. Sebaliknya bawahan tidak akan dapat Madrasahjalankan tugas dan kewajiban dengan efektif tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin. Jadi pemimpin dan pengikut (bawahan) saling melengkapi dan saling menunjang dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerjasama, serta memelihara iklim kerja yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Pengkajian terhadap perilaku kepemimpinan telah lama dilakukan dengan mengidentifikasikan kepada dua kategori yang ekstrim, yaitu perilaku kepemimpinan yang otokratis dipandang sebagai perilaku yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas pemimpin. Sedangkan perilaku kepemimpinan liberal dikaitkan dengan pemberian kebebasan kepada anggota dan bawahan dalam beraktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku kepemimpinan dalam artikel ini difokuskan terhadap perilaku kepemimpinan kepala madrasah/sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala madrasahh adalah segala aktivitas kepala sekolah dalam bertindak dan merespon lingkungan sekitarnya dalam rangka menjalankan kepemimpinannya sebagai pimpinan madrasah/ sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dipersepsi oleh guru sebagai perilaku yang berorientasi pada bawahan dalam hubungan pribadi maupun hubungan formal (kedinasan) pada lingkungan sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dipilah dalam dua orientasi tentang perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada perhatian terhadap bawahan (*consideration*).

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

¹³Miftah Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 49

Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah kinerja. Secara prinsip para ahli sepakat bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.¹⁴ Uraian tersebut member penjelasan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja seseorang dapat terlihat melalui aktifitasnya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Aktifitas ini menggambarkan bagaimana ia berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja seseorang terkait dengan bagaimana orang tersebut melaksanakan tugas hasil yang telah diraihinya.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Pada dasarnya terdapat faktor-faktor yang turut mempengaruhi kinerja yang diantaranya yaitu kompetensi, kemampuan, kondisi fisik dan berbagai faktor lainnya yang turut serta mempengaruhi kinerja seseorang. Seseorang yang mempunyai kondisi fisik yang baik akan cenderung memiliki daya tahan yang baik sehingga pada akhirnya akan terlihat dari tingkat gairah kerjanya yang meningkat dan diimbangi dengan produktifitas yang tinggi. Selain hal tersebut, kemampuan seseorang akan memainkan peran yang sangat penting dalam peranannya di organisasi.¹⁵

Kinerja seseorang tidak bisa timbul dengan sendirinya, melainkan membutuhkan peranan faktor-faktor yang turut serta mempengaruhinya. Selain adanya faktor usaha dan kemampuan seseorang dalam rangka mendongkakan kinerjanya, terdapat faktor lain yang tidak bisa ditiadakan, untuk mendongkrak kinerja seseorang membutuhkan adanya motivasi yang bisa berupa ganjaran dan pujian yang merupakan salah satu jalan untuk memuaskan kebutuhan.

Demikian pula dengan kompetensi yang memang seharusnya dimiliki oleh seseorang dalam rangka peningkatan kinerja. Kompetensi yang merupakan kapasitas yang ditampilkan seseorang dalam berbagai cara, dan bila dikaitkan dengan tugas maka kompetensi sebagai kinerja difokuskan pada perilaku. Kompetensi yang mempunyai makna kecakapan, kemampuan, kompetensi atau wewenang merupakan suatu kemampuan dalam melakukan tugas mengajar dan mendidik yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.¹⁶ Kompetensi juga merupakan bidang-bidang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang

¹⁴Muhammad As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1995), 47.

¹⁵Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2002), 223.

¹⁶Piet A Sahertian, *Profil Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), 53.

meningkatkan efektifitas seseorang dalam menghadapi dunia pekerjaan. Terkait dengan hal tersebut sebagaimana yang dikutip oleh Najib Amrullah mendefinisikan kompetensi sebagai sebuah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang kemudian direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.¹⁷

c. Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap kinerja guru dibutuhkan ketersediaan data yang akurat mengenai sejumlah potensi yang dimiliki oleh guru sehingga bisa menghasilkan data yang dianggap konsisten, terpercaya dan bisa diukur. Penilaian kinerja sebagaimana yang diungkapkan oleh Hodgetts dan Kuratko yang menyatakan bahwa terdapat lima karakteristik dasar sistem penilaian kinerja yang telah didesain dengan baik. Pemikiran kedua pakar tersebut dapat diuraikan sebagai berikut : *pertama*, berkaitan langsung dengan tugas orang tersebut dan mengukur kemampuannya dalam melaksanakan tugas, *kedua*, lengkap, karena mengukur semua aspek penting, *ketiga*, bersifat objektif, karena benar-benar mengukur kinerja tugasnya, *keempat*, berdasarkan pada standar kinerja yang diinginkan, dan *kelima*, didesain untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan seseorang dan selanjutnya menjelaskannya mengapa hal tersebut terjadi dan bagaimana cara mengatasinya.¹⁸

Kriteria yang harus ditetapkan dalam penilaian kinerja harus selaras dengan pekerjaan sehingga bisa dilakukan analisis jabatan. Penilaian kinerja pada mulanya adalah cara pengukuran individu dalam suatu instansi yang dilakukan terhadap suatu organisasi. Penilaian terhadap kinerja guru merupakan suatu usaha dan upaya yang bertujuan untuk mengetahui tingkatan kecakapan yang selayaknya dimiliki oleh seorang guru yang juga terkait dengan proses dan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya atas dasar kriteria tertentu. Kriteria yang biasa digunakan dalam penilaian kinerja guru harus selalu bersandar pada adanya suatu keterkaitan dengan pekerjaannya.

Penilaian kinerja bisa dilakukan dalam berbagai bentuk kegiatan yang diantaranya adalah kegiatan tahap proses dan tahap hasil yang selanjutnya dari kegiatan tersebut bisa dibedakan lagi menjadi dua kriteria tujuan penilaian, yaitu *pertama*, tujuan evaluatif yang terkait dengan penentuan gaji, promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai, dan *kedua*, tujuan pengembangan yang berkenaan dengan penelitian, umpan balik, pengembangan karier pegawai dan pengembangan organisasi, perbaikan kinerja, perencanaan, sumber daya manusia, dan komunikasi.

¹⁷Najib Amrullah, *Religiusitas dan Kecerdasan Emosional dalam Kaitannya dengan Kinerja Guru di MAN 2 Banjarmasin*. (Tesis tidak diterbitkan: UIN Malang, 2008), 72.

¹⁸Richard M. Hodgetts dan Donald F. Kuratko, *Management* (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1988), 436.

Penilaian kinerja dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja merupakan alat yang berguna yang tidak hanya dijadikan alat evaluasi kerja guru, akan tetapi juga alat pengembangan dan bisa memotivasi guru. Penilaian tersebut, tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik saja, akan tetapi juga mencakup pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut pelbagai bidang seperti, kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, etos kerja, ketaatan pada atasan atau hal-hal khusus yang terkait dengan bidang tugasnya.

Unsur prestasi kerja yang dinilai dalam setiap organisasi tidaklah selalu sama, akan tetapi biasanya selalu mengacu pada hal-hal tersebut di atas. Demikian pula untuk penilaian guru, unsur-unsur yang telah dipaparkan yang terkait dengan profesi guru sebagai pengajar dan pendidik bisa dijadikan acuan landasan dalam penilaian. Dalam melaksanakan pekerjaannya, guru tidak hanya berada dalam lingkungan yang kosong. Mereka merupakan bagian besar dari mesin pendidikan dan oleh karenanya mereka terikat oleh rambu-rambu yang telah ditetapkan secara nasional terkait dengan apa yang harus dilakukannya.

Penilaian mengenai kinerja sangat bermanfaat dan membantu perkembangan sekolah, dengan penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi riil guru jika dilihat dari kinerjanya sehingga pada akhirnya bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan suatu keputusan.

d. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Keberhasilan seorang guru dapat terlihat apabila yang bersangkutan telah mencapai kriteria atau standar yang ditetapkan. Apabila kriteria dan standar yang ditetapkan telah dicapai oleh seorang guru maka guru tersebut secara tidak langsung juga telah mencapai dan dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Adapun kemampuan dan standar yang harus dicapai oleh seorang guru adalah sebagaimana yang telah ditetapkan dalam pedoman Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005 tentang Instrumen Penilaian Kinerja Sekolah, yang dalam hal ini juga terkait dengan komponen penilaian kinerja tenaga pendidik.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Sedangkan Mulyasa mengemukakan empat kriteria kinerja yang dalam hal ini adalah karakteristik individu,

proses, hasil, dan kombinasi antara karakter individu, proses, dan hasil.¹⁹ Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1) Unjuk kerja, (2) Penguasaan Materi, (3) Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4) Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5) Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.²⁰

Pemerintah menetapkan standar penilaian kerja yang tertuang dalam pedoman Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005 yang menjelaskan tentang instrumen penilaian kinerja sekolah dalam komponen kinerja tenaga pendidik mencakup dua bidang, yaitu: bidang akademik dan non akademik. Bidang akademik mencakup tiga unsur yaitu:²¹

- a) Unsur pengembangan pribadi yang memiliki tiga aspek yaitu aspek aplikasi pengajaran, aspek kegiatan ekstra kurikuler dan aspek kualitas pribadi guru.
- b) Unsur pembelajaran, memiliki tiga aspek yaitu aspek perencanaan, aspek pelaksanaan, dan aspek evaluasi.
- c) Unsur sumber belajar yang dalam hal ini memiliki dua aspek yaitu aspek ketersediaan bahan ajar dan aspek pemanfaatan sumber belajar. Sedangkan bidang non akademik memiliki satu unsur yaitu unsur kepribadian yang memiliki tujuh aspek yaitu: kedisiplinan, etos kerja, kerjasama, inisiatif, tanggung jawab, kejujuran, dan prestasi kerja. Indikator bidang akademik dari aspek aplikasi pembelajaran terdiri dari tiga indikator yaitu: peningkatan kemampuan dalam penguasaan teknik atau metode mengajar, menerapkan pengajaran yang variatif, dan menggunakan metode yang tepat dalam pengajaran. Demikian juga aspek ekstra kurikuler terdiri dari tiga indikator yaitu: aktif membina kegiatan ekstra kurikuler, memiliki jadwal yang teratur dalam membina kegiatan ekstra kurikuler, dan menyusun laporan kegiatan ekstra kurikuler. Dari aspek kualitas pribadi guru terdiri dari empat indikator yaitu: sering mengikuti kegiatan seminar atau loka karya pendidikan, memiliki ijazah minimal D-4 atau S-1, sering mengikuti diklat untuk peningkatan kemampuan dan keterampilan dalam pengajaran serta menyusun karya tulis atau karya ilmiah secara rutin.

¹⁹Mulyasa, *Manajemen Berbasis*, 67.

²⁰Sulistiyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*, 62-70.

²¹Departemen Pendidikan Nasional, *Instrumen Penilaian Kinerja Departemen Pendidikan Nasional* (Jakarta: Dikdasmen, 2005), Lampiran 20.

Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan jiwa yang terdapat dalam diri seorang pemimpin, dimana seorang pemimpin dituntut untuk bertanggung jawab terhadap pelaksanaan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Seorang pemimpin haruslah memiliki perilaku kepemimpinan yang meliputi cara untuk mengatur anggota atau bawahannya dalam suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kinerja guru merupakan tolak ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Faktor yang mempengaruhinya meliputi kompetensi, kondisi fisik, kemampuan, serta faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Selain itu, kinerja guru juga ditentukan berdasarkan penilaian yang menunjukkan keakuratan data mengenai potensi yang dimiliki seorang guru. Sehingga penilaian ini dapat dijadikan evaluasi khusus bagi guru guna memperbaiki kualitasnya. Ada beberapa indikator yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja guru yang mencakup bidang akademik dan non akademik yang tertuang dalam pedoman Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005 mengenai standar penilaian kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Muhammad. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bafadhal, Ibrahim. *Supervisi Pengajaran*. Jakarta: Bina Aksara.
- Burhanuddin. 1997. *Profesi Keguruan*. Malang: IKIP Malang.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Instrumen Penilaian Kinerja Departemen Pendidikan Nasional*. Jakarta: Dikdasmen.
- Dick, Walter and Carey. 1985. *The Systematic Design of Instruction*. London: Scott Foresman and Company.
- Glicman, C. D. 1981. *Supervision of Intruction: a Development Appoach* (Boston: Allyn and Bacon.
- Halpin, A.W. 1971. *Theory and Research ini Administration*. New York: Macmillan Company.
- M Gagne, Robert. 1974. *Essansials of Leaning by instruction*. New York Hall: Winston.
- M. Gagne dan L. J. Briggs. 1979. *Principles of Instructional Design*. New York: Rinehart and Winston.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Porter, L.W., 1982. *Behavior in Organization*. New York: Mc Graw Hill Company.
- Sahertian, Piet A. 1994. *Profil Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Siagian, Harbangan. 1998. *Administrasi Pendidikan (Suatu Pendekatan Sistemik)*. Jakarta: PT. Satya Wacana Cipta.
- Siagian, Sondang P. 1984. *Peranan Staf Dalam Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Soehardjono. 1981. *Kepemimpinan: Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. Malang, APDN Malang Jawa Timur.
- Sulistiyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru,*
- Thoha, Miftah. 01995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Tim Penyusun. 2005. *Undang-undang Guru dan Dosen*. Jakarta: Cemerlang.
- Undang-undang No. 20, *tentang Sisdiknas*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sulistiyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru,*
- Kuratko ,Richard M. Hodgetts dan Donald F., *Management* (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1988), 436.