**BAB II**

**KEPALA MADRASAH DAN KINERJA GURU**

**A. Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja adalah *performance* unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja hasil atau hasil untuk kerja.[[1]](#footnote-1) Guru adalah pengajar pada sekolah-sekolah[[2]](#footnote-2). Guru merupakan suatu tenaga pendidik yang benar-benar melakukan kinerjanya dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai guru atau pendidik peserta didik. seorang guru sebagai perancang pengajaran, guru diharapkan mampu untuk merancang kegiatan belajar mengajar secara efektif dengan suasana kondusif bagi siswa.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata performence yang berarti : a) melakukan, menjalankan, dan melaksanakan, b) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, c) melaksanakan dan menyempurnakan tanggung jawab, d) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.[[3]](#footnote-3)

Kinerja bisa diartikan sebagai keberhasilan dalam mengerjakan tugas dan menghasilkan suatu keluaran berupa fungsi kerja atau aktifitas spesifik dalam waktau yang telah ditentukan. Di sini dituntut kedisiplinan dan kemampuan pemimpin dalam memecahkan suatu masalah sehingga hasil yang didapatkan akan maksimal. pengukuran kinerja digunakan untuk menggambarkan atau mengevaluasi suatu deskripsi dan gambaran sistimatik dari kinerja seseorang. Untuk mengetahui kinerja seseorang harus teliti dan objektif sehingga diperlukan manajemen kinerja.

Sistem pengukuran kinerja digunakan dalam penilaian utama yang mungkin merefleksikan kekuatan dari pemegang kebijakan dalam organisasi dan mereflesikan keseimbangan dari bermacam-macam tujuan yang ditetapkan atasannya. Lebih jauh Prawirosentono menjelaskan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupaun etika.

Menurut Koswara, Kinerja dapat dirumuskan: Sebagai kerja yang dicapai, berupa prestasi yang diperlihatkan dalam bentuk kemampuan kerja guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya pada waktu tertentu, berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas bahwa kinerja merupakan syarat mutlak yang dijadikan acuan dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi.

Sehubungan dengan hal itu Suyadi mengatakan bahwa, Kinerja seseorang dapat dinilai dari hasil prestasi kerja, jika kinerja seseorang rendah, maka prestasi kerjanya akan menurun, begitu pula sebaliknya, jika kinerja seseorang tinggi, maka loyalitas dan prestasi kerja akan tinggi.

Guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya.[[4]](#footnote-4) Oleh karna itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin.

Guru merupakan salah satu komponen yang penting dalam pendidikan. Dikatakan demikian karena komponen ini berpengaruh besar dalam pencapai tujuan pendidikan. Guru menempati peranan kunci dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Peranan kunci ini dapat diemban apabila ia memiliki tingkat kemampuan professional yang tinggi. Untuk jenjang suatu pendidikan, kemampuan professional guru itu tidak hanya diukur dari ke mampuan intelektual saja, melainkan juga untuk memiliki keunggulan dalam aspek moral, keimanan, ketakwaan, disiplin, tanggung jawab dan keluasan wawasan kependidikanya dalam mengelola kegiatan pembelajaran.Guru yang berkompoten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, menyenangkan dan akan mampu mengelola kelas sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal.[[5]](#footnote-5)

Dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang begitu besar guru harus memiliki keprofesionalan dalam pengelolaan kelas dan profesinya tersebut.

Menurut Sudawan Danim untuk suatu proses itu terdapat tiga pilar pokok di antaranya pengetahuan, keahlian,dan persiapan akademik.[[6]](#footnote-6) Guru yang harus berperan dalam pembelajaran, hendaknya harus mampu mengelola kelas sedemikian rupa sehingga memberikan kenyamanan belajar kepada siswa. Keprofesionalan guru mengelola kelas akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan siswa.

Usaha guru dalam menciptakan kondisi yang diharapkan akan efektif apabila: *pertama*, diketahui secara tepat faktor-faktor dapat nenunjang terciptanya kondidsi yang menguntungkan dalam proses belajar-mengajar, *kedua*, dikenal masalah-masalah yang yang diperkirakan dan biasanya timbul dan dapat merusak iklim belajar-mengajar, *ketiga*, dikuasainya berbagai pendekatan dalam pengelolaan kelas dan diketahui pula kapan dan untuk masalah mana suatu pendekatan digunakan.

Hal ini senada dengan pendapat Conny yang mengemukakan bahwa berhasil tidaknya suatu proses belajar mengajar, ditentukan oleh pengajaran dan pengaturan kelas.[[7]](#footnote-7) Kedua hal ini saling bergantungan, dimana keberhasilan pengajar dalam tercapainya tujuan-tujuan sangat bergantung pada kemampuan pengaturan kelas. Kelas yang baik dapat menciptakan situasi yang memungkinkan anak belajar sehingga merupakan titik awal keberhasilan pengajaran.

Dalam hal ini Suharsimi Arikunto membagi pengelolaan kelas kedalam dua bagian yaitu, pengelolaan fisik kelas dan pengelolaan non fisik.[[8]](#footnote-8).

1. Pengelolaan fisik kelas meliputi pengelolaan seluruh peralatan yang terdapat di kelas, antara lain pengaturan meja, tempat duduk, dan hal-hal yang lain yang menyangkut ruangan, perabotan, dan alat-alat pengajaran. Sedangkan
2. pengelolaan non fisik yaitu pengelolaan yang berhubungan siswa yang bertujuan agar setiap siswa dapat belajar secara efektif dan tertib sehingga tujuan pengajaran dapat tercapai.

Seiring dengan kemajuan dunia pendidikan yang meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan perlu diciptakan proses pembelajaran yang efektif. Dalam hal ini peranan guru dalam pengelolaan kelas sangat diperhatikan karena menajemen atau lebih dikenal dengan pengelolaan kelas merupakan suatu kegiatan dalam mengorganisasikan segala sumber daya kelas untuk nenciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien. Dengan demikian pengelolaan kelas yang efektif adalah syarat bagi pengajaran yang efektif. Pengelolaan kelas adalah masalah tingkah laku yang kompleks, dan guru mempergunakannya untuk mempertahankan kondisi kelas sedemikian rupa sehingga anak didik dapat mencapai tujuan pengajaran secara efesien dan memungkinkan mereka dapat belajar.

Pengelolaan kelas adalah keterampilan guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikanya bila ada gangguan dalam proses mengajar dengan kata lain adalah kegiatan-kegiatan untuk menciptakan dan memperhatikan kondisi yang optimal bagi terjadinya proses belajar.[[9]](#footnote-9)Pengelolan kelas bukanlah suatu hal yang mudah dan ringan, akan tetapi guru tidak perna merasa jenuh dan kemudian jera di dalam mengelola kelas setiap kali mengajar.

Gagalnya seorang guru dalam mencapai tujuan pengajaran disebabkan prestasi belajar siswa rendah, tidak sesuai dengan standar atau tidak sesuai dengan ukuran yang telah ditentukan. Karena itu, dalam pengelolaan kelas merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dalam rangka mencapai keberhasilan proses pembelajaran.Tempat belajar seperti ruang kelas yang menarik sangat disarankan.

Pengelolaan tempat belajar meliputi beberapa benda atau objek yang ada dalam ruang belajar. Dalam pengelolaan kekas ini tidak jarang akan timbul berbagai macam masalah yang bias menyebabkan ketidak efektifan pengelolaan kelas. Masalah tersebut biasas bersumber dari anak didik maupun fasilitas yang tidak mendukung.

Dalam setiap proses pembelajaran kondisi kelas harus direncanakan dan di usahakan oleh guru secara sengaja (usaha pencegahan), dan kembali kepada kondisi yasng optimal apa bilah terjadi hal-hal yang merusak disebabkan oleh tingka laku perserta didik di dalam kelas.[[10]](#footnote-10)

Salah satu masalah yang timbul oleh anak didik menuut Made Pidarta berkaitan dengan prilaku siswa yaitu:[[11]](#footnote-11)

1. Kurang kesatuan, dengan adanya kelompok-klompok, dan pertentangan jenis kelamin
2. Tidak ada standar prilaku dalam berkerja kelompok, misalnya ribut, bercakap-cakap, pergi kesana kemari dan sebagainya
3. Reaksi negatif terhadap anggota kelompok, misalnya ribut, bermusuhan, mengucilkan, merendahkan kelompok bodoh dan sebagainya
4. Kelas mentoleransi kekeliruan-kekeliruan temanya ia menerima dan mendorong prilaku siswa yang keliru
5. Mudah mereaksikan negative atau terganggu, misalnya bila didatangi monitor, tamu-tamu iklim yang berubah, dan sebagainya
6. Moral rendah, permusuhan, agresif misalnya dengan alat-alat belajar kurang, kekurangan uang dan sebagainya
7. Tidak mudah menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah, seperti tugas-tugas bertambah, anggota kelas yang baru, situasi yang baru, dan sebagainya sebagai tenaga

Dari berbagai penjelasan diatas dapat dipahami bahwa guru mempunyai peran yang begitu penting dalam pengelolaan kelas. Oleh sebab itu guru harus mempunyai keahlian dalam mengelola kelas. Ketidakmampuan guru PAI dalam pengelolaan kelas secara efektif dapat juga menimbulkan permasalahan baru. Artinya bahwa guru juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terwujudnya pengelolaan kelas yang efektif.

Adapun faktor guru ini meliputi :[[12]](#footnote-12)

1. Tipe kepemimpinan

Tipe kepemimpinan guru (dalam mengelola proses belajar mengajar ) yang otoliter dan kurang demokratis akan menumbuhkan sikap pasif atau agresif perserta didik.

1. Format belajar mengajar yang mononton

Format belajar mengajar yang mononton akan menimbulkan kebosanan bagi perseradidik. Format belajar mengajar yang tidak bervariasi dapat menyebabkan para perserta didik bosan, prustasi atau kecewa dan hal ini akan merupakan sumber pelangaran disiplin.

1. Kepribadiaan guru

Seorang guru yang berhasil, dituntut untuk bersikap hangat, adil objektif, dan mudah menyesuaikan sehingga terbina suasana emosional yang menyenangkan dalam proses pembelajaran. Sikap yang bertentangan dengan kepribadian tersebut akan menimbulkan pengelolaan kelas.

Dengan mengkaji konsep dasar pengelolaan kelas, mempelajari berbagai pendekatan pengelolaan dan mencobanya dalam berbagai situasi kemudian dianalisis, akibatnya secara sistematis diharapkan agar setiap guru akan dapat mengelola proses belajar-mengajar secara lebih baik. Kondisi yang menguntungkan di dalam kelas merupakan persyaratan utama bagi terjadinya proses belajar-mengajar yang efektif.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka peranan guru tentunya sangat berat karena guru harus bertangung jawab dalam mengelola kelas dengan efektif. Menurut M. Nurdin yang mempengaruhi profesional guru adalah latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sikap diri dan kebiasaan diri.[[13]](#footnote-13) Jadi dengan demikian peranan seorang guru bukanlah suatu yang dapat dilakukan oleh setiap orang, tetapi hanya dapat dilakukan oleh seorang yang mempuyai keahlian berlatar belakang pendidikan tertentu. Dengan dilakukanya peranan pengelolaan kelas oleh guru kemungkinan usaha yang dilakukan dapat seoptimal mungkin. Pengelolaan kelas adalah keterampilan guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal.

Adapun indikator kinerja guru adalah:

1. Guru yang slalu membuat Rencana pembelajaran atau RPP(Rencana pelaksanaan pembelajaran)
2. Guru yang slalu melaksanakan Prosedur pembelajaran dan hubungan antarpribadi
3. Guru Melakukan Penilaian pembelajaran
4. Guru tidak menyimpang dari wewenangnya
5. Guru taat kepada aturan kedinasan
6. Guru selalu memberikan laporan hasil kerja[[14]](#footnote-14)

**B. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah merupakan personil sekolah yang bertanggung jawab penuh atas kegiatan sekolah, dan mempunyai wewenang untuk terselenggaranya kegiatan yang ada pada lingkungan sekolah dalam upaya memberdayakan potensi peserta didik. Oleh karena itu idealnya kepala madrasah adalah orang yang betul-betul berkompotensi, baik itu dari segi kepribadian, kepemimpinan, manajemen maupun kependidikan.

Kepala madrasah dalam pengertiannya sama halnya dengan kepala sekolah, karena sama-sama orang memimpin suatu lembaga pendidikan. Hanya saja “sekolah” asal kata dari bahasa Indonesia, sedangkan madrasah asal kata dari bahasa arab yaitu sekolah. Kepala madrasah yang terdiri dari dua kata “kepala” dan “ madrasah”, kata kepala sering diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan madrasah memiliki arti yang sama dengan sekolah yaitu sebuah lembaga yang menyelenggarakan pendidikan yang berciri khas Islam.[[15]](#footnote-15)

Menurut Wahjosumidjo, kata pemimpin adalah kemampuan untuk mengerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat digunakan semaksimal mungkin guna untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah/madrasah dapat juga didefinisikan sebagai tenaga yang fungsional (guru) yang dapat diberikan tugas untuk memimpin sekolah yang akan diselenggarakannya proses belajar mengajar tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[[16]](#footnote-16)

Dengan demikian, dapat dipahami kepala madrasah adalah seorang personil sekolah yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah/madrasah. Memimpin mengandung konotasi “menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, memberi bantuan”, dan lain-lain.[[17]](#footnote-17)

Kepemimpinan kepala madrasah berarti kemampuan seorang personil di sekolah dalam menggerakkan, memberi motivasi dan mempengaruhi pemikiran, sikap dan tingkah laku guru/pegawai non guru dan siswa agar memiliki rasa kebersamaan dan semangat yang tinggi dalam usaha mewujudkan tugas masing-masing guna mencapai tujuan. Namun pada prakteknya kepala madrasah hanya berperan sebagai pemimpin pendidikan yang bertugas mengadakan pengawasan terhadap bawahan sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dan terlaksana dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan tercapai secara maksimal.

Dengan demikian, kepala madrasah selaku pemimpin sekolah diharapkan dapat menjalankan tugas dengan baik, keberhasilan kepala madrasah dalam membangun suatu madrasah, sangat tergantung bagaimana membanggun kerjasama antar komponen yang ada di madrasah serta mengkomunikasikan setiap permasalahan, ide dan harapan yang diinginkan.

**B. Fungsi Dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah**

Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah sebagai pemimpin sekolah mencakup beberapa aspek, namun aspek tersebut sangat erat kaitannya dengan administrasi pendidikan di sekolah, Daryanto mengemukakan setidaknya ada 4 (empat) fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah sebagai administrator pendidikan, yaitu :

1. Kepala sekolah/madrasah sebagai penanggung jawab

Sebagai pemimpin smadrasah merupakan personil sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk:

* 1. Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan yang Maha Esa.
  2. Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan.
  3. Mempertinggi budipekerti.
  4. Memperkuat kepribadian.
  5. Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.[[18]](#footnote-18)

Sebagai penanggung jawab, kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah, namun banyak hal yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah, seperti keadaan lingkungan, situasi dan kondisi sekolah serta hubungan dengan masyarakat merupakan tanggung jawab yang tidak kala penting bagi kepala madrasah.

Namun tanggung jawab yang sekian besar yang diamanatkan kepada kepala madrasah tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa kerjasama antar personal sekolah, dengan pemerintah dan orang tua, terlebih lagi jika sekolah itu adalah sekolah swasta maka kepala madrasah harus memiliki hubungan yang baik kepada guru, pihak pimpinan (yayasan yang menaungi sekolah) dan orang tua siswa. Karena dengan membina komunikasi yang baik sehingga pihak sekolah mendapat dukungan penuh dari pihak yang terkait.

Adapun kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah antara lain: “1) kegiatan mengatur proses belajar mengajar, 2) kegiatan mengatur kesiswaan, 3) kegiatan mengatur personalia, 4) kegiatan mengatur peralatan mengajar, 5) kegiatan mengatur dan memelihara gedung, 6) kegiatan mengatur keuangan, 7) kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.[[19]](#footnote-19)

Tanggung jawab yang demikian banyak, tidak mungkin bisa dikerjakan sendiri oleh kepala madrasah, dalam menjalankan tugasnya yang demikian berat akan terasa ringan, jika tugas tersebut didelegasikan kepada para wakil kepala sekolah/madrasah, dalam suatu lembaga pendidikan yang ideal sekiranya kepala sekolah/madrasah dibantu oleh tiga wakil kepala sekolah yakni, wakil kepala sekolah/madrasah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah/madrasah bidang sarana dan prasaran, kepala sekolah/madrasah bidang kesiswaan, serta dibantu seorang tenaga hubung kemasyarakatan.

Selain tugas dan fungsi di atas, sebagai penanggung jawab seluruh kegiatan pendidikan di sekolah, kepala madrasah juga bertanggung jawab terhadap program bimbingan dan konseling. Dalam kaitannya bimbingan dan konseling ada empat peran yang harus dilakukan kepala sekolah/madrasah, yaitu:

* 1. Mengkoordinasikan segenap kegiatan yang diprogramkan di sekolah, sehingga kegiatan pengajaran, pelatihan dan bimbingan merupakan suatu kesatuan yang terpadu, harmonis dan dinamis.
  2. Menyediakan prasarana, tenaga, saran, dan kemudahan bagi terlaksananya pelayanan bimbingan yang efiktif dan efisien.
  3. Melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap perencanaan, pelaksanaan program, penilaian dan upaya tindak lanjut pelayanan bimbingan .
  4. Mempertanggung jawabkan pelaksanaan pelayanan bimbingan di sekolah kepada kanwil atau kandep yang menjadi atasanya.[[20]](#footnote-20)

1. Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin sekolah

Sebagai pemimpin sekolah kepala madrasah mempunyai fungsi dan tugas antara lain:

* 1. Perencanaan (*Planning*)

Sebagai pemimpin kepala madrasah harus mampu merencanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran dengan baik agar kegiatan sekolah dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan pengajaran yang optimal. Dalam hal perencanaan ada beberapa hal yang harus direncanakan oleh kepala madrasah baik berhubungan dengan teknis maupun non teknis. Hal-hal yang harus diperhatikan kepala madrasah dalam kaitanya dengan perencanaan antara lain, rencana tahunan, program semester dan sebagainya.

Menurut Daryanto, perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan.[[21]](#footnote-21)

* 1. Pengorganisasian (*Organizing*)

Selain itu juga yang harus dilakukan kepalamadrsah ialah mengorganisasikan, Pengorganisasian merupakan kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam mencapai tujuan bersama, Pengorganisasian merupakan kelanjutan dari perencanaan yang kerangka dasarnya telah ditetapkan dalam suatu keputusan rencana yang mantap.

Kegiatan pengarganisasian lebih mengarah kepada hal-hal pembagian tugas dan wewenang agar program sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar. Dalam kaitan ini Daryanto mengemukakan kepala sekolah/madrasah mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya, karena dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat, serta mengigat prinsip-prinsip perorganisasian kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan akan dapat tercapai.[[22]](#footnote-22)

Untuk mewujudkan organisasi yang baik dan efektif bagi pencapaian tujuan, perlu dipertimbangkan dan dipengaruhi beberapa asas organisasi yaitu:

1. Organisasi harus propesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan
2. Pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja.
3. Organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang tanggung jawab.
4. Organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol.
5. Organisasi harus mengandung kesatuan perintah.
6. Organisasi harus fleksibel dan seimbang. Dalam arti bila terjadi perubahan atau penambahan volume kerja maka struktur organisasi harus di sesuaikan dengan kebutuhan tersebut.[[23]](#footnote-23)

Dalam kegiatan pengororganisasian ini yang terpenting ialah pembagian kerja yang jelas yang dilakukan kepala madrsah bagi guru-guru dan pegawai lainnya, pembagian kerja harus sesuai kemampuan yang dimiliki oleh bawahanya maka dengan demikian kegiatan sekolah akan berjalan dengan lancar dan tujuan akan tercapai sesuai dengan yang di inginkan.

* 1. Pengarahan (*Directing*)j

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah atau komando, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan sesuai dengan petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.[[24]](#footnote-24)

Dalam kegiatan ini yang harus dilakukan kepala sekolah/madrsah yaitu memberikan contoh teladan, yang memberikan petunjuk/ketentuan kepada yang di pimpinnya, apa yang harus dilakukan dan bagai mana melakukannya.

* 1. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Pengkoordinasian adalahkegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksaan, tindakan, langkah, sikap serta terlengah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembangan atau duplikasi, dan kekosongan tindakan.[[25]](#footnote-25)

Pengorganisasian dibutuhkan untuk menghindari adanya tumpang tindih dalam pekerjaan, pelimpahan wewenang dan penyelesaian permasalahan yang ada dalam organisasi. Dengan demikian, dapat diciptakan hubungan yang serasi antar semua orang yang terlibat dalam organisasi. mengatur dan membawa rasional, metode, bahan, buah fikiran, saran-saran, cita-cita dan alat-alat dalam hubungan kerja yang harmonis, saling mengisi dan saling menunjang sehingga pekerjaan berlangsung efektif dan seluruhnya terarah pada pencapain tujuan yang sama.

* 1. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lain yan telah ditetapkan.[[26]](#footnote-26)

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan. Pengawasan bertanggung jawab terhadap keefektifan program yang telah direncanakan. Oleh karna itu pengawasan haruslah meneliti ada atau tidaknya kondisi-kondisi yang akan memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

1. Kepala madrasah sebagai manajerial

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala madrasah memahami dan mengetahui perananya sebagai manajer seperti yang di ungkapkan oleh wahjosumidjo adalah:

1. Peranan hubungan antar perseorangan
2. *Fguerehead,* fguerehead berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala madrasah sebagai lambang madrasah.
3. .*Kepemimpinan (Leadership),* kepala madrasah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di madrasah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
4. *Penghubung (Leason),* kepala madrasah menjadi penghubung antara kepentingan kepala madrasah dengan kepentingan lingkungan di luar madrasah. Sedangkan secara internal kepala madrasah sebagai perantara antara guru, staf dan siswa.[[27]](#footnote-27)
5. Peranan informasional
6. Sebagai monitor, kepala madrasah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan, adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap madrasah.
7. Sebagai desseminatoor, kepala madrasah bertanggung jawab untuk menyebar luaskan membagi-bagi informasi yang berpengaruh terhadap madrasah.
8. Sebagai disseminator, kepala madrasah bertaanggung jawab untuk menyebar luaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf dan orang tua murid.
9. Spokesman, kepala madrasah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang di anggap perlu.[[28]](#footnote-28)
10. Sebagai pengambil keputusan
11. *Enterpreneur*, kepala madrasah selalu memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-progran yang baru serta menlakukan survey untuk mempelajari persoalan yang timbul di lingkungan madrasah.
12. Orang yang memperhatikan gangguan *(Disturbance handler)*. Kepala madrasah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dalam ketepatan keputusan yang di ambil.
13. Orang yang menyediakan segala sumber *(A Resource Allocater)*. Kepala madrasah bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang memperoleh atau menerima sumber yang disediakan dan dibagikan.
14. .*A negotiator roles,* kepala madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dan memenuhi kebutuhan madrasah.[[29]](#footnote-29)

Tanggung jawab yang demikian banyak, tidak mungkin bisa dikerjakan sendiri oleh kepala madrasah, dalam menjalankan tugasnya yang demikian berat akan terasa ringan, jika tugas tersebut didelegasikan kepada para wakil kepala sekolah/madrasah, dalam suatu lembaga pendidikan yang ideal sekiranya kepala sekolah/madrasah dibantu oleh tiga wakil kepala sekolah yakni, wakil kepala sekolah/madrasah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah/madrasah bidang sarana dan prasarana, kepala madrasah bidang kesiswaan, serta dibantu seorang tenaga hubungan kemasyarakatan.

1. Kepala madrasah sebagai supervisor

Agar peran kepala madrasah sebagai supervisor dapat dijalankan dengan baik, maka harus pula dipahami terlebih dahulu pengertian supervisi. Dalam *Dictionary ofeducation, Good carter* memberi definisi sebagai berikut:

Supervisi merupakan segala usaha dari petugas sekolah dalam memimpin guru dan petugas pendidikan lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk memperkembangkan pertumbuhan guru-guru menyesuaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan penilaian pengajaran. Sedangkan tujuan supervisi adalah mengetahui situasi untuk mengukur tingkat perkembangan kegiatan sekolah dan usaha untuk mencapai tujuan. Atau dengan kata lain, tujuan supervisi ialah memperkembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik.[[30]](#footnote-30)

Dengan demikian, dapat dipahami supervisi adalah kegiatan membimbing dan mengarahkan guru dan tenaga kependidikan, mengetahui situasi dan kondisi, serta memperkembangkan pengajaran dan dilakukan dengan tujuan mengupayakan perbaikan dan meningkatkan pengajaran.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor, kepala madrasah hendaknya memahami beberapa prinsip sebagai berikut:

* 1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, sehingga menimbulkan dorongan semangat bekerja bagi para pegawai yang dinilai.
  2. Supervisi hendaknya bersifat sederhana, realitas dan informal dalam pelaksanaannya.
  3. Supervisi harus bersifat objektif, tidak mencari-cari kesalahan , tidak bersifat otoriter dan mementing hubungan profesional, bukannya berdasarkan hubungan pribadi atau kekuasaan, kedudukan dan pangkat pribadi.
  4. Supervisi bersifat prepentif, yaitu mencegah timbulnya hal-hal yang berakibat buruk
  5. Supervisi bersifat kreatif yaitu memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dalm kegiatan organisasi sekolah
  6. Supervisi bersifat kooperatif, yaitu menemukan penyimpangan yang ada dan beruhasa memperbaikinya secara bersama-sama.
  7. Supervisi harus memperhatikan kemampuan para anggota organisasi sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik
  8. Supervisi tidak bersifat otoriter karena dapat menimbulkan perasaan gelisah dan bahkan anti pati dari guru-guru.[[31]](#footnote-31)

Dengan demkian kepala madrasah harus dapat memperhatikan dan melaksanakan prinsip di atas agar kualitas madrasah yang diingginkan akan tercapai secara maksimal sesuai dengan tujuan yan telah ditetapkan.

**C. Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Upaya adalah usaha atau daya[[32]](#footnote-32). Sedangkan Kepala Madrasah ialah “orang (guru) yang memimpin suatu sekolah[[33]](#footnote-33)”. Jadi kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan demikian, keberhasilan seseorang dalam memimpin suatu sekolah ditentukan oleh kemampuannya dalam mendayagunakan sumber daya manusia dan sumber daya material dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Keberhasilan dalam mendayagunakan sumber tersebut tidak terlepas dari cara dan pendekatan yang dipergunakannya, sehingga sumberdaya manusia termotivasi dalam melaksanakan tugas dengan baik. Meningkatkan berasal dari kata “tingkat” yang berarti tinggi rendah martabat (kedudukan, jabatan, kemajuan, peradaban, dan sebagainya)[[34]](#footnote-34). Jadi yang dimaksud dengan meningkatkan dalam skripsi ini adalah suatu usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meninggikan kemajuan kinerja guru sebagai pendidik

Jadi yang dimaksud dalam skripsi ini adalah usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Upaya tersebut misalnya dengan memberikan motivasi, Arahan,Pembinaan terhadap para guru dan mengadakan rapat guru.

Kepala Madrasah merupakan pemimpin dan sekaligus manajer pada suatu institusi pendidikan.[[35]](#footnote-35) Ia sebagai salah satu kunci jaminan berhasil atau tidaknya institusi tersebut mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Adapun indikator tugas kepala madrasah adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan kunjungan kelas ketika proses belajar mengajar sedang berlangsung tanpa pemberitahuan kepada guru.
2. Mengadakan observasi kelas dengan jalan meneliti suasana kelas selama pelajatran berlangsung.
3. Mengadakan dialog dengan guru dalam memecahkan masalah-masalah pribadi yang ada hubungannya dengan proses pembelajaran.

Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan memberikan sangsi kepada guru yang kurang disiplin.[[36]](#footnote-36) Dengan demikian kepala madrasah harus benar-benar memperhatikan lembaga yang ia pimpin, karena dalam mengelola madrasah, kepala madrasah harus melibatkan peran guru. Untuk itu kepala madrasah harus menciptakan hubungan yang harmonis dengan para guru, Karena pada dasarnya kinerja sebagai seorang guru sangat berperan dalam meningkatkan kulitas pendidikan.

Dari penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah usaha yang dilakukan kepala madrasah sebagai seorang pemimpin untuk berintraksi dengan bawahannya salah satunya guru untuk meningkatkan kinerja agar jalinan kerja sama antara kepala sekolah dengan guru lebih baik

Kinerja guru yang ditunjukkan dapat diamati dari kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang tentunya sudah dapat mencermikan suatu pola kerja yang dapat meningkatkan mutu pendidikan kearah yang lebih baik. Seseorang akan bekerja secara profesional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya, seseorang tidak akan bekerja secara profesional bilamana hanya memenuhi salah satu diantara dua persyaratan di atas. Jadi betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila tidak memiliki kepribadian dan dedikasi dalam bekerja yang tinggi. Guru yang memiliki kinerja yang baik tentunya memiliki komitmen yang tinggi dalam pribadinya artinya tercermin suatu kepribadian dan dedikasi yang paripurna. Tingkat komitmen guru terbentang dalam satu garis kontinum, bergerak dari yang paling rendah menuju paling tinggi. [[37]](#footnote-37)

Guru yang memiliki komitmen yang rendah biasanya kurang memberikan perhatian kepada murid, demikian pula waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang sangat sedikit. Sebaliknya seseorang guru yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya tinggi sekali perhatiannya dalam bekerja. Demikian pula waktu yang disediakan untuk peningkatan mutu pendidikan sangat banyak. Sedangkan tingkat abstraksi yang dimaksudkan di sini adalah tingkat kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, mengklarifikasi masalah-masalah pembelajaran, dan menentukan alternatif pemecahannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Glickman (dalam Bafadal I, 2003) yang menyatakan bahwa “guru yang memiliki tingkat abstraksi yang tinggi adalah guru yang mampu mengelola tugas, menemukan berbagai permasalahan dalam tugas dan mampu secara mandiri memecahkannya”.

Langkah strategis dalam upaya meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui beberapa terobosan antara lain :

1. Membantu guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang dicapai.
2. Mendorong guru agar mampu memecahkan masalah-masalah pembelajaran yang dihadapi dan dapat melihat hasil kerjanya.
3. Memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi kerja guru secara layak, baik yang diberikan oleh kepala sekolah maupun yang diberikan semasa guru, staf tata usaha, siswa, dan masyarakat umum maupun yang diberikan pemerintah.
4. Mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses belajar mengajar dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar.
5. Membantu memberikan kemudahan kepada guru dalam proses pengajuan kenaikan pangkatnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
6. Membuat kebijakan sekolah dalam pembagian tugas guru, baik beban tugas mengajar, beban administrasi guru maupun beban tugas tambahan lainnya harus disesuaikan dengan kemampuan guru itu sendiri.
7. Melaksanakan tehnik supervisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan keinginan guru-guru secara berkesinambungan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran.
8. Mengupayakan selalu meningkatkan kesejahteraannya yang dapat diterima guru serta memberikan pelayanan sebaik-baiknya.
9. Menciptakan hubungan kerja yang sehat dan menyenangkan dilingkungan sekolah baik antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan tata usaha maupun yang lainnya.
10. Menciptakan dan menjaga kondisi dan iklim kerja yang sehat dan menyenangkan di lingkungan sekolah, terutama di dalam kelas, tempat kerja yang menyenangkan, alat pelajaran yang cukup dan bersifat up to date, tempat beristirahat di sekolah yang nyaman, kebersihan dan keindahan sekolah, penerangan yang cukup dan masih banyak lagi.
11. Memberiukan peluang pada guru untuk tumbuh dalam meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keahlian mengajar, dan memperoleh keterampilan yang baru.
12. Mengupayakan adanya efek kerja guru di sekolah terhadap keharmonisan anggota keluarga, pendidikan anggota keluarga, dan terhadap kebahagiaan keluarganya.
13. Mewujudkan dan menjaga keamanan kerja guru tetap stabil dan posisi kerjanya tetap mantap sehingga guru merasa aman dalam pekerjaannya.
14. Memperhatikan peningkatan status guru dengan memenuhi kelengkapan status berupa perlengkapan yang mendukung kedudukan kerja guru, misalnya tersediahnya ruang khusus untuk melaksanakan tugas, tempat istirahat khusus, tempat parkis khusus, kamar mandi khusus dan sebagainya.
15. Menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah.
16. Menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

Langkah lain yang dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan pemanfaatan teknologi informasi yang sedang berkembang sekarang ini dan mendorong guru untuk menguasainya. Melalui teknologi informasi yang dimiliki baik oleh daerah maupun oleh individual sekolah, guru dapat melakukan beberapa hal diantaranya : (1) melakukan penelusuran dan pencarian bahan pustaka, (2) membangun *Program Artificial Intelligence* (kecerdasan buatan) untuk memodelkan sebuah rencana pengajaran, (3) memberi kemudahan untuk mengakses apa yang disebut dengan *virtual clasroom ataupun virtual university,* (4) pemasaran dan promosihasil karya penelitian.

Dengan memanfaatkan teknologi informasi maka guru dapat secara cepat mengakses materi pengetahuan yang dibutuhkan sehingga guru tidak terbatas pada pengetahuan yang dimiliki dan hanya bidang studi tertentu yang dikuasai tetapi seyogyanya guru harus mampu menguasai lebih dari bidang studi yang ditekuninya sehingga bukan tidak mungkin suatu saat guru tersebut akan mendalami hal lain yang masih memiliki hubungan erat dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik.

1. Dinas Pendidikan setempat selaku pihak yang ikut andil dalam mengeluarkan dan memutuskan kebijakan pada sektor pendidikan dapat melakukan langkah sebagai berikut :
   1. Memberikan kemandirian kepada sekolah secara utuh
   2. Mengontrol setiap perkembangan sekolah dan guru.
   3. Menganalisis setiap persoalan yang muncul di sekolah.
   4. Menentukan alternatif pemecahan bersama dengan kepala sekolah dan guru terhadap persoalan yang dihadapi guru

Kinerja guru tidak dapat berdiri sendiri melainkan sangat dipengaruhi oleh faktor lain melalui interaksi sosial yang terjadi di antara diri mereka sendiri maupun dengan komponen yang lain dalam sekolah. Hal lain yang dapat dilakukan adalah melalui peningkatan moral kerja guru. Moral kerja sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang merupakan perwujudan suatu kemauan yang dibawa serta ke sekolah dan kerjannya. Pemahaman tentang moral kerja yang belum sempurna menyebabkan tidak dapat mempengaruhi kinerja secara spesifik. Padahal moral kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat untuk bekerja lebih baik. Moral kerja dapat pula dipengaruhi oleh motif-motif tertentu yang bersifat subyektif maupun obyektif. Adapun yang menjadi motif untuk bekerja lebih baik adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*) yang menimbulkan suatu tindakan perbuatan yang menimbulkan suatu perbuatan (*behaviour*) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (*goals*).

Bafadal I (2003) memberikan suatu contoh akan pentingnya pemenuhan kebutuhan sebagai berikut :

“misalnya seseorang pasti membutuhkan makanan untuk mempertahkankan eksistensi hidupnya. Apabila tidak mendapatkan makanan orang itu akan mati kelaparan. Makanan pada konteks ini merupakan kebutuhan (*needs*). Oleh karena itu makanan merupakan kebutuhan yang memaksa seseorang melakukan tindakan perbuatan (*behaviour*)”

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar-mengajar. Namun demikian, posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional mengajar dan tingkat kesejahteraannya.

Reformasi pendidikan merupakan respons terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu upaya untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang sedang berkembang. Melalui reformasi, pendidikan harus berwawasan masa depan yang memberikan jaminan bagi perwujudan hak-hak azazi manusia untuk mengembangkan seluruh potensi dan prestasinya secara optimal.[[38]](#footnote-38)

1. Rusman, *Manajemen Kurikulum,* (Jakarta: Rajawali Press, 2009) hlm. 318 [↑](#footnote-ref-1)
2. Hamzah & Ananda. *Op.Cit.* hlm.143 [↑](#footnote-ref-2)
3. Prawiro Suyadi, *Pengembangan Kineja Guru*, hlm. 236 [↑](#footnote-ref-3)
4. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional,(*Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hlm.37 [↑](#footnote-ref-4)
5. Oemar Hamalik, *Pendekatan Guru Berdasarkan Pendidikan kompetensi,* ( Jakarta : PT Bumi Aksara, 2002 ) hlm. 36 [↑](#footnote-ref-5)
6. Surdarwan Danim, I*novasi Pendidikan : Dalam Upaya Peningkatan Profesonalisme Tenaga Pendidik* (Bandung :CV. Pustaka Setia, 2002) hlm. 22 [↑](#footnote-ref-6)
7. Coni Sumiawan, *pendekatanketerampilan Bagaimana mengaktifkan Siswa Dalam Belajar, (Jakarta : Gramedia, 1990)* hlm. *63* [↑](#footnote-ref-7)
8. Suharsimi Arikunto, *Pengelolaan Kelas Siswa dan :Sebuah Pendekatan Evaluasi,* (Jakarta :Raja Wali, 1996) hlm. 60 [↑](#footnote-ref-8)
9. Syaipul BahrI Djamarah, Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar,* (Jakarta : Reneka Cipta, 2006) hlm. 174 [↑](#footnote-ref-9)
10. Ahmad Rohani, *Pengelolaan Pengajaran,* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2004) hlm 8-9 [↑](#footnote-ref-10)
11. Syaiful Bahri Djmarah, *Op. Cit.,* hlm. 194 [↑](#footnote-ref-11)
12. Ahmad Rohani, *Op. Cit.,* hlm. 158 [↑](#footnote-ref-12)
13. Muhammad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesonal,* (Yokyakarta : Prisma Sophi Yokyakarta, 2004) hlm. 156 [↑](#footnote-ref-13)
14. Rusman, *Manajemen Kurikulum,* (Jakarta: Rajawali Press, 2009) hlm. 75 [↑](#footnote-ref-14)
15. Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 83 [↑](#footnote-ref-15)
16. *Ibid*., hal. 83. [↑](#footnote-ref-16)
17. Abdullah Munir. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif,* (Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2008), hlm. 32. [↑](#footnote-ref-17)
18. Daryanto. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 180. [↑](#footnote-ref-18)
19. *Ibid.*, hlm. 181. [↑](#footnote-ref-19)
20. Sukardi. *Pengantar Pelaksanaan Program Bimbingan dan Konseling di Sekolah,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 55. [↑](#footnote-ref-20)
21. Daryanto, *OP.Cit*., hlm. 82. [↑](#footnote-ref-21)
22. *Ibid*., hlm. 83. [↑](#footnote-ref-22)
23. Saipul Anur, *Op.Cit*., hlm. 17 [↑](#footnote-ref-23)
24. *Ibid*., hlm. 83 [↑](#footnote-ref-24)
25. . [↑](#footnote-ref-25)
26. . [↑](#footnote-ref-26)
27. Nazarudin dkk. *Quantum Jurnal Madrasah dan Kependidikan Agama Islam:Kepemimpinan Visioner, (Palembang : Madrsah Developmen Centere,2010.hlm*. 83 [↑](#footnote-ref-27)
28. *Ibid.* hlm. 83-84 [↑](#footnote-ref-28)
29. *Ibid.* hlm. 84 [↑](#footnote-ref-29)
30. *Ibid*., hlm. 172. [↑](#footnote-ref-30)
31. Saipul Annur. *Administrasi Pendidikan,,* ( Palembang: Grafika Telindo, 2008), Cet. Ke 1, hlm. 130-131. [↑](#footnote-ref-31)
32. Hamzah & Ananda, *Kamus Pintar Bahasa Indonesia,* (Surabaya:Fajar Mulya,1996), hlm. 400 [↑](#footnote-ref-32)
33. Timkamus Pusat Departemen Pendidikan Nasional RI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta:Balai Pustaka, 2001), hlm. 546. [↑](#footnote-ref-33)
34. Hamzah & Ananda. *Op.Cit.* hlm. 383 [↑](#footnote-ref-34)
35. Abdullah, Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif,* Ar Ruzzmedia [↑](#footnote-ref-35)
36. Dana Sughanda, *Kepemimpinan diDalam Administrasi*, (Bandung; Sinar Baru, 1986), hlm. 15 [↑](#footnote-ref-36)
37. *Pembinaan yang dilakukan Kepalah Sekolah dan Etos Kerja Guru-Guru Sekolah Dasar,* Dasar Ilmu Pendidikan, 1998, jilid 5 Nomor 2 hlm. 116-128 [↑](#footnote-ref-37)
38. Wijaya, Dan Rusyan A.T, *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,1994).hlm. 30 [↑](#footnote-ref-38)