

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **Kepala Madrasah**

##### *Pengertian Kepala Madrasah*

Kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam pelaksanaan perjalanan sekolah dari waktu ke waktu (Danim: 2003, hlm. 77) pada tingkat operasional, kepala madrasah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya peningkatan pembelajar yang bermutu. Kepala sekolah di angkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing.

Kepala madrasah identik dengan pemimpin pendidikan yang berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun menggerakkan untuk berbuat sesuatu dan tujuan-tujuan tertentu. Dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. (Suriyanto: 2008, hlm. 33)

Untuk itu, esensi kepala madrasah adalah kepemimpinan pengajaran. Seorang kepala madrasah adalah orang yang benar-benar seorang pemimpin, dan sekaligus sebagai seorang innovator. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala madrasah sangat signifikan sebagai kunci kemajuan sekolah/madrasah. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (madrasah) (Wahjosumidjo: 1999, hlm. 3). Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh

sebab itu kemampuan memimpin secara efektif (*effective leader*) merupakan kunci keberhasilan organisasi madrasah. Menurut interpretasi penulis, keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.

Seorang kepala madrasah selaku pemimpin di sebuah lembaga pendidikan yang bersifat kompleks, memerlukan :

- a. Kemampuan memimpin (kompetensi);
- b. Kompetensi administrative dan pengawasan;
- c. Pemahaman terhadap tugas dan fungsi kepala madrasah;
- d. Pemahaman terhadap peran madrasah yang bersifat multi function;
- e. Tugas pokok kepala madrasah dalam rangka pembinaan program pengajaran, SDM, kesiswaan, dana, sarana prasarana serta hubungan kerja madrasah dengan masyarakat.

Kehadiran pemimpin merupakan salah satu yang sangat esensial mengingat pemimpin merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang dimiliki oleh suatu lembaga. Oleh karena itu kepemimpinan disebut sebagai fungsi organic dalam proses manajemen. Terkait dengan kepemimpinan, madrasah suatu lembaga dalam bentuk organisasi, maka peran seorang pimpinan menjadi bagian penting dari keefektifan lembaga dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Kepala madrasah sebagai pimpinan *top Level management* di sekolah berperan penting dalam memegang kunci keberhasilan. Untuk mewujudkan harapan tersebut kepala sekolah harus kompeten. Secara umum harus memiliki

pengetahuan, keterampilan, sikap, performance dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah yang diuraikan kompetensi profesionalisme, kompetensi wawasan pendidikan dan manajemen, kompetensi personal dan kompetensi sosial (Dharma: 2006, hlm. 60). Kepala sekolah juga harus memiliki jiwa kepemimpinan sesuai dengan konsep dari Ki Hajar Dewantara (Moeljono: 2005, hlm. 54) yaitu, "*Ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani.*" Namun tidak demikian dalam kenyataannya. Dalam praktek pendidikan sehari-hari masih banyak kepala sekolah yang melakukan kesalahan-kesalahan dalam menunaikan tugas dan fungsinya (Mulyasa: 2005, hlm. 19).

Tugas kepala madrasah sebagai manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan mengevaluasi kinerja guru. Untuk menyusun rencana kinerja guru, kepala sekolah melibatkan semua unsur personalia sekolah. Dengan diterapkannya manajemen sumber daya manusia oleh kepala sekolah atau dalam istilah manajemennya adalah manajer telah direspon oleh tenaga pendidik yang ada. Mereka dengan rasa tanggung jawab dan secara profesionalisme sebagai tenaga pendidik telah melaksanakan tanggung jawab atau tugas yang dibagikan (*job discription*). Apabila dalam melaksanakan kinerja guru mengalami kesulitan disarankan untuk mencari literatur yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan mengatasi sendiri kesulitan itu, sebelum minta bantuan kepala madrasah.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung

jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

#### *Syarat-Syarat Kepala Madrasah*

Dalam dunia pendidikan adanya sebuah reformasi untuk menciptakan masyarakat yang madani dalam kehidupan pemerintahan, bermasyarakat dan bernegara yang memiliki nilai-nilai “*Good Governance*” yang menuntun nilai demokrasi dan sikap keterbukaan, kejujuran, keadilan, berorientasi pada kepentingan rakyat, serta bertanggung jawab (*accountable*) kepada rakyat.

Keinginan pemerintah untuk melaksanakan reformasi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara di bidang pendidikan lebih nampak lagi dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Adapun substansi dari Undang-Undang Sisdiknas yang baru tersebut nampak dari visinya: “terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu proaktif menjawab tantangan zaman”. Salah satu upaya meningkatkan mutu pendidikan yang ada adalah melakukan pemberdayaan kepala sekolah/madrasah.

Hal ini karena kepala sekolah/madrasah merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah/madrasah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepala sekolah/madrasah dalam proses pencapaian tujuan

pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah/madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepala sekolah/madrasah itu sendiri. Segenap sumber daya harus didayagunakan sedemikian rupa. Para guru perlu digerakkan ke arah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif. Bagaimanapun guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar (Makawimbang: 2012, hlm. 48). Demikian pula penataan fisik dan administrasi atau ketatalaksanaan perlu dibina agar disiplin dan semangat belajar yang tinggi bagi siswa. Ini semua mensyaratkan perlunya penerapan kepemimpinan pendidikan oleh seorang kepala sekolah/madrasah.

Sebagai seorang pemimpin dalam organisasi pendidikan di sekolah, kepala sekolah/madrasah harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar ia dapat menjalankan tugas dengan baik. Persyaratan yang dimaksud adalah:

- a. Memiliki usaha yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaannya yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.

- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolah.

Sedangkan Charles W. Boardman dkk, dalam bukunya "*Democratic Supervision in Secondary School*" menulis tentang syarat-syarat kemampuan pribadi yang diperlukan oleh kepala sekolah/madrasah antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pelajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
2. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
4. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan sepenuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Dari kesemua pendapat di atas dapat diambil kesimpulan, bahwa bagi jabatan kepala sekolah/madrasah dibutuhkan orang-orang yang memenuhi persyaratan-persyaratan yang meliputi pengetahuan, skill, dan kepribadian yang berkualitas tinggi, persyaratan mana hanya dapat dimiliki oleh seseorang karena adanya perpaduan yang harmonis antara bakat, pendidikan dan latihan khusus serta pengalaman dan program pertumbuhan jabatan yang berlangsung secara kontinyu dan sistematis bagi mereka.

### *Peran dan Tanggungjawab Kepala Madrasah*

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat uniknya adalah menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakter sendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia (Wahdjosumidjo: 2007, hlm. 81). Karena sifatnya yang kompleks dan unik itulah, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat kordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.

Dengan demikian kepala madrasah disebut juga sebagai pemimpin yang merupakan seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan atau kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Mat Suroh: 2009, hlm. 2).

Depdikbud dalam hal ini direktur Jenderal Pendidikan dasar dan menengah (1997) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin sekolahnya (Depdikbud: hlm. 165) karena itu ia berkewajiban mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan mengawasi jalannya program sekolah, baik yang bersifat edukatif yang berhubungan dengan pengajaran maupun administratif yang berhubungan dengan pengelolaan sekolah sebagai satuan pendidikan yang ada dibawah tanggungjawabnya, kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin

pendidikan memiliki banyak tugas dan tanggung jawab salah satunya ialah membantu dan mendorong pertumbuhan pribadi dan jabatan guru-guru dengan segala aspek pertumbuhan jabatannya.

Kepala sekolah/madrasah yang berhasil, apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Beberapa kepala madrasah digambarkan adalah orang yang mempunyai harapan tinggi bagi para guru-guru, staf dan peserta didik, Kepala madrasah adalah mereka yang banyak mengerti tugas-tugas mereka yang menentukan irama-irama bagi madrasah yang ia pimpin. (James: 2002, hlm. 155)

Berdasarkan hal di atas menunjukkan betapa penting peranan kepala madrasah dalam mengerakkan kehidupan madrasah dalam mencapai tujuan. Ada dua hal yang harus diperhatikan dalam paparan di atas. Hal ini adalah: (1) kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang jadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah. (2) kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsinya demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada guru-guru, staf dan peserta didik. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran pada murid, dan murid yang menerima pelajaran.

Adapun peran kepala madrasah atau seorang pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, diantaranya: *Pertama*, peran hubungan antar perorangan, dalam hal fungsinya sebagai pemimpin yang dapat dicontoh, seperti pembangun tim, pelatih,

mediator konsultan. *Kedua*, fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara. *Ketiga*, peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai penguasa, penanganan gangguan, sumber alokasi dan negosiator (Mulyasa: 2003, hlm. 48).

Sedangkan tanggungjawab kepala sekolah/madrasah adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan, mereka aktif, berani membuat ide, kepala madrasah dalam hal ini cenderung mempegaruhi perubahan suasana hati, dan tepat pada tujuan keinginan khusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. (Daryanto: 2011, hlm. 32) Hasil kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara berpikir tentang apa yang dapat diinginkan, dimungkinkan dan diperlukan.

Melihat perkembangan madrasah yang semakin kompleks tersebut, maka peran kepala madrasah hendaknya tidak hanya sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leadership*), namun harus berupaya untuk mengelola madrasah dalam konteks yang lebih luas, yakni madrasah sebagai tempat proses pendidikan yang melibatkan banyak elemen masyarakat yang berkepentingan didalamnya. Sehingga madrasah hendaknya mempunyai sistem yang baik untuk menunjang berhasilnya dan berlangsungnya proses tersebut dengan kondisi lingkungan dalam ini lingkungan madrasah yang menjamin pencapaian kualitas yang diharapkan. Menurut Kyte (1972) sebagai kepala madrasah memiliki lima peranan dan tanggungjawab utama diantaranya: *Pertama*, bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan dan perkembangan murid-murid di lingkungan madrasah. *Kedua*, tanggung jawab atas kesejahteraan dan keberhasilan profesional guru. *Ketiga*,

berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang memungkinkan dilakukan melalui pengawasan resmi. *Keempat*, bertanggung jawab mendapatkan bantuan yang maksimal dari semua institusi. *Kelima*, bertanggung jawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui dengan berbagai cara.

#### *Konsep Kepala Madrasah yang Kreatif*

Agar suatu lembaga pendidikan dapat kreatif, orang-orang yang memimpinya atau para kepala sekolah/madrasah atau manajer harus menghargai pembaharuan-pembaharuan yang terjadi dan adanya perubahan sepanjang hidup. Sekolah/madrasah berkembang, artinya berubah menjadi lebih baik misalnya sekolah berubah menjadi lebih baik memiliki disiplin tinggi. Perubahan di sekolah selalu melibatkan banyak pihak, tenaga kependidikan, peserta didik, orangtua dan masyarakat sekitar (Mulyasa: 2005, hlm. 87). Tugas kepala sekolah adalah menjadi agen perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut.

Adapun ciri-ciri kepala sekolah/madrasah atau pemimpin yang mampu menciptakan organisasi yang kreatif (Mulyasa: 2005, hlm. 89) yaitu sebagai berikut:

##### 1. Mau Menanggung Resiko

Kepala sekolah (pemimpin) yang mendorong kreativitas memberikan kebebasan luas kepada orang-orangnya. Dan siap kalau terjadi kesalahan dan sanggup menanggung kegagalan yang tak terelakan. Sebaliknya kepala sekolah

(pemimpin) yang takut gagal akan membatasi kebebasan orang-orangnya dan tidak mengambil resiko.

## 2. Tenang dengan Ide yang Tegas

Kepala sekolah yang kreatif terbuka terhadap ide-ide, gagasan, atau pemikiran baru, juga belum masak betul. Mereka mau mendengarkan, menerima dan mendukung gagasan, usul, impian orang-orangnya agar dikembangkan sampai masak untuk kemudian diolah bersama.

## 3. Mau Memperlonggar Kebijakan Organisasi

Kepala sekolah kreatif memiliki rasa untuk itu. Dia tidak mudah tidak memperdulikan aturan dan kebijakan organisasi, tetapi tahu kapan aturan itu dapat diperlonggarkan demi kebaikan organisasi yang besar.

## 4. Mampu Membantu Keputusan Cepat dan Tepat

Kalau kepada sekolah kreatif diajukan suatu ide atau gagasan baru dia mampu menanggapi dan mengambil keputusan dalam waktu yang relatif singkat. Apabila kepala sekolah/madrasah yang tidak kreatif akan lama mempelajari dan baru membawa ide atau gagasan itu dalam rapat sekolah, dengan hasil: tidak tahu apa yang harus dibuat dengannya.

## 5. Pendengaran yang Baik

Kepala sekolah yang kreatif mendengarkan orang-orang dan mengembangkan usul-usul mereka. Dia tidak akan mencoba prosedur kerja atau mengambil kebijakan baru tanpa mendengar dahulu pendapat orang-orangnya.

## 6. Tidak Terpaku pada Kesalahan

Kepala sekolah yang kreatif lebih berorientasi ke masa depan daripada ke masa lampau. Dia tidak tenggelam, terpaku, terus teringat, atau terus mengisi kesalahan-kesalahan yang sudah terjadi baik kesalahan sendiri maupun kesalahan orang lain.

#### 7. Menyukai Pekerjaan

Kepala sekolah kreatif mempunyai pekerjaan mereka. Dia tidak merasa terpaksa dalam tugas. Dia dapat menyerahkan tugas kepada orang-orangnya dengan penuh. Pada umumnya, kepala sekolah/madrasah yang kreatif adalah orang yang penuh gairah, memberi semangat kepada orang-orangnya dan memberi hidup kepada lingkungannya. Dari pada mengurangi, dia menambah kekuatan di medan kerjanya

Setiap kepala sekolah dalam memimpin lembaga harus mempunyai sifat-sifat kreatif di atas, karena salah satu yang sangat berperan untuk memajukan sekolah adalah kepala sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus kreatif demi merealisasikan tujuan, visi dan misinya.

### **Kinerja Guru**

#### *Pengertian Kinerja Guru*

Istilah kinerja berasal dari kata “*Job Performance*” atau “*Actual Performance*” yang artinya prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang, demikian pendapat Prabu Mangkunegara, lebih lanjut dijelaskannya pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara: 2000, hlm. 67). Sementara itu, Nawawi

(2000, hlm. 237) menyatakan bahwa perkataan kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Berdasarkan pendapat tersebut, “*Kinerja*” dapat diartikan sebagai proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja. Sedangkan “*kerja*” dapat dilihat dari baik tidaknya setiap pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan tugas tersebut. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistiyorini: 2001, hlm. 26).

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh seorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Guru merupakan orang yang memberi ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, di surau atau mushalla di rumah dan sebagainya.

Kinerja guru adalah perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan. (Makawimbang: 2012, hlm. 83)

Dari literatur tentang kinerja guru dapat diketahui secara umum, kinerja guru ditentukan oleh faktor internal yaitu faktor yang berhubungan dengan keadaan diri guru sendiri dan faktor eksternal yaitu faktor yang berhubungan dengan keadaan yang berada di luar diri guru. Dari sekian faktor internal yang berkaitan dengan diri guru terdapat dua faktor dominan yang menurut penulis ikut menentukan kualitas kinerja guru yaitu kompensasi kerja dan disiplin kerja.

Dapat diketahui bahwa kinerja guru merupakan salah satu kegiatan guru dalam proses pembelajaran terhadap prestasi kinerja yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Kompensasi yang diberikan kepada guru sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan hasil kerja. Apabila kompensasi yang diberikan dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru maka dengan sendirinya akan mempengaruhi semangat kerjanya yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas setiap pekerjaan yang dilakukan. (Makawimbang: 2012, hlm.87)

Dalam hal ini, karena tujuan kinerja guru banyak dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan guru dan keluarganya. Dengan demikian dampaknya adalah meningkatnya perhatian guru secara penuh terhadap profesi dan pekerjaannya. Jika kompensasi yang diberikan semakin besar sehingga kepuasan kerjanya semakin baik. Di sinilah letak pentingnya dalam penelitian ini yaitu kompensasi kerja. kinerja guru ditentukan oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut secara sendiri-sendiri maupun secara bersamaan ikut berperan menentukan tercapainya kinerja guru yang maksimal.

Untuk itu, kinerja guru dapat ditentukan oleh beberapa diantaranya faktor internal yaitu faktor yang berhubungan dengan keadaan diri guru sendiri dan faktor eksternal yaitu faktor yang berhubungan dengan keadaan yang berada di luar diri guru. Dari sekian faktor internal yang berkaitan dengan diri guru terdapat dua faktor dominan yang menurut penulis ikut menentukan kualitas kinerja guru yaitu kompensasi kerja dan disiplin kerja.

Ivo K. Davies (1987, hlm. 35-36) mengatakan bahwa seorang mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerjaan seorang guru adalah sebagai berikut:

a. Merencanakan

Yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.

b. Mengorganisasikan

Yaitu pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif dan efisien.

c. Memimpin

Yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong dan menstimulasi siswanya sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar.

d. Mengawasi

Mengawasi yaitu pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan maka guru harus menilai dan mengatur kembali situasi dan mengubah tujuan.

Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan seorang guru untuk melaksanakan tugasnya guna mencapai hasil yang memuaskan agar tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja.

### *Ruang Lingkup Kinerja Guru*

Kinerja guru merupakan hasil dari proses atau perilaku dalam melaksanakan atau menyelesaikan sesuatu dari apa yang ingin dicapai berdasarkan standar yang dapat diukur atau dinilai. Untuk itu ruang lingkup kinerja guru dalam proses pembelajaran, diantaranya:

#### 1. Perencanaan Pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan penjabaran operasional dari kurikulum, sedangkan aplikasi dari perencanaan akan terlihat dalam kegiatan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran, terutama sebagai alat proyeksi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama pembelajaran. Fungsi perencanaan pembelajaran sebagai pedoman atau panduan kegiatan menggambarkan hasil yang akan dicapai, sebagai alat control dan evaluasi. Bentuk perencanaan pembelajaran adalah silabus pembelajaran dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), (Rusman, 2008 : 581).

Perencanaan pembelajaran adalah membuat suatu persiapan pembelajaran itu sendiri. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa jika tidak mempunyai persiapan pembelajaran yang baik maka peluang untuk tidak terarah terbuka lebar, bahkan mungkin cenderung untuk melakukan *improvisasi* sendiri tanpa acuan yang jelas.

Pada dasarnya, perencanaan pembelajaran untuk menetapkan tujuan yang ingin dihasilkan guru selama pembelajaran dan bagaimana guru mencapai tujuan tersebut.

Salah satu alasan utama mengapa membuat perencanaan dianggap penting adalah karena guru perlu mengidentifikasi tujuan dari pembelajaran yang mereka sampaikan. Guru perlu mengetahui apa yang mereka harapkan bisa dilakukan oleh para peserta didik pada akhir pembelajaran, yang sebelumnya tidak bisa peserta didik lakukan. (Mulyasa: 2009, hlm. 77) Berikut beberapa alasan lain pentingnya sebuah perencanaan :

- a. Memberikan kesempatan pada guru untuk memperkirakan kemungkinan masalah yang akan muncul dan kemudian mempertimbangkan solusinya.
- b. Memastikan bahwa pelajaran yang disampaikan seimbang dan sesuai untuk kelas tersebut.
- c. Memberikan rasa percaya diri bagi guru.
- d. Perencanaan pada umumnya merupakan latihan yang baik dan menunjukkan profesionalisme.

Selain itu untuk mencapai tujuan pembelajaran, tentunya guru harus mempersiapkan perangkat yang harus dilaksanakan dalam merencanakan program pembelajaran. (Mulyasa: 2009, hlm. 85) Berikut ini beberapa perangkat yang harus dipersiapkan dalam kegiatan pembelajaran, antara lain :

1. Membuat silabus pembelajaran
2. Membuat rencana pelaksanaan pembelajaran
3. Membuat dan mempersiapkan media atau alat peraga pembelajaran

4. Membuat instrument test
5. Menguasai bahan pengajaran
6. Membuat format penilaian

Berdasarkan PP 19 Tahun 2005 Pasal 20 dinyatakan bahwa "Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar".

Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang memuat identitas mata pelajaran, Standar Kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD), indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar. Dengan demikian setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

## 2. Pelaksanaan Pembelajaran

Pembelajaran pada hakikatnya adalah proses sebab-akibat. Guru sebagai pengajar merupakan penyebab utama terjadinya proses pembelajaran peserta didik, meskipun tidak semua perbuatan belajar peserta didik merupakan akibat guru

yang mengajar. (Yamin: 2013, hlm. 15) Oleh sebab itu, guru sebagai figur sentral, harus mampu menetapkan strategi pembelajaran yang dapat sehingga dapat mendorong terjadinya perbuatan peserta didik yang aktif, produktif dan efisien.

Pembelajaran merupakan suatu proses komunikasi transaksional yang bersifat timbal balik, baik antara guru dengan peserta didik maupun antara peserta didik dengan peserta didik, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi transaksional adalah bentuk komunikasi yang dapat diterima, dipahami dan disepakati oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses pembelajaran. Tujuan pembelajaran merupakan rumusan perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar tampak pada diri peserta didik sebagai akibat dari perbuatan belajar yang telah dilakukan. (Sanjaya: 2008, hlm. 217)

Peserta didik merupakan subjek utama dalam proses pembelajaran. Keberhasilan pencapaian tujuan banyak tergantung kepada kesiapan dan cara belajar yang dilakukan peserta didik. Cara belajar ini dapat dilakukan dalam bentuk kelompok (klasikal) ataupun program (individual). Oleh karena itu, guru dalam mengajar harus memperhatikan kesiapan, tingkat kematangan dan cara belajar peserta didik.

Tujuan pembelajaran merupakan rumusan perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar tampak pada diri peserta didik sebagai akibat dari perbuatan belajar yang telah dilakukan. Menurut Bloom, dkk tujuan pembelajaran dapat dipilih menjadi tujuan yang kognitif (pengetahuan), efektif (sikap), psikomotorik

(keterampilan). Derajat pencapaian tujuan pembelajaran ini merupakan indikator kualitas pencapaian tujuan hasil dan perbuatan belajar peserta didik.

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar serta penggunaan metode maupun strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru. Berdasarkan hal tersebut di atas (Rusman, 2010 : 79) mengungkapkan bahwa pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru mencakup hal-hal sebagai berikut :

a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin peserta didik dapat diketahui melalui: pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan melakukan proses pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk peserta didik. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang atau tempat duduk peserta didik yang dilakukan bergantian, tujuannya adalah memberikan kesempatan belajar secara merata kepada peserta didik.

b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Secara umum media merupakan kata jamak dari “medium”, yang berarti perantara atau pengantar. Istilah media digunakan dalam bidang pengajaran atau pendidikan sehingga istilahnya menjadi media pendidikan atau media

pembelajaran. (Sanjaya: 2006, Hlm. 161) Untuk itu media pembelajaran adalah seluruh alat atau bahan yang dapat dipakai untuk mencapai tujuan pendidikan seperti radio, televisi, buku, koran majalah dan sebagainya.

Dalam media pengajaran ada juga yang disebut sebagai perangkat keras (hardware) dan perangkat lunak (software). Hardware adalah alat-lat yang dapat mengantarkan pesan seperti overhead projector, radio, televisi dan sebagainya. Sedangkan software adalah isi program yang mengandung pesan seperti informasi yang terdapat pada transparansi atau buku-buku dan bahan-bahan cetakan lainnya, cerita yang terkandung dalam film atau materi yang disuguhkan dalam bentuk bagan, grafik, diagram dan lain sebagainya. Sedangkan yang dimaksud sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar disamping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan dalam proses pembelajaran.

c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan.

d. Evaluasi atau Penilaian Hasil Belajar

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan” (Rusman: 2010, hlm. 81). Pada tahap ini

seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat evaluasi, pengolahan dan penggunaan hasil evaluasi. Selain dari itu pelaksanaan proses pembelajaran merupakan implementasi dari Rencana Pelaksanaan pembelajaran itu sendiri yang meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup.

### 3. Evaluasi Pembelajaran

Penilaian (*assessment*) adalah penerapan berbagai cara dan penggunaan beragam alat penilaian untuk memperoleh informasi tentang sejauh mana hasil belajar peserta didik atau ketercapaian kompetensi (rangkaian kemampuan) peserta didik. Penilaian menjawab pertanyaan tentang sebaik apa hasil atau prestasi belajar seorang peserta didik. Hasil penilaian dapat berupa nilai kualitatif (pernyataan naratif dalam kata-kata) dan nilai kuantitatif (berupa angka) (Rusman: 2008, hlm. 342)

Dengan demikian dapat dimengerti bahwa sesungguhnya penilaian hasil belajar adalah proses mengukur dan menilai terhadap suatu objek dengan menampilkan hubungan sebab akibat diantara faktor yang mempengaruhi objek tersebut. Tujuan evaluasi (penilaian) adalah untuk melihat dan mengetahui proses yang terjadi dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran memiliki tiga hal penting yaitu, input, transformasi dan output. Input adalah peserta didik yang telah dinilai kemampuannya dan siap menjalani proses pembelajaran. Transformasi adalah segala unsur yang terkait dengan proses pembelajaran yaitu; guru, media dan bahan belajar, metode pengajaran, sarana penunjang dan sistem administrasi. Sedangkan output adalah capaian yang dihasilkan dari proses pembelajaran.

Secara khusus, dalam konteks pembelajaran di kelas, penilaian dilakukan untuk mengetahui kemajuan dan hasil belajar peserta didik, mendiagnosa kesulitan belajar, memberikan umpan balik atau perbaikan proses belajar mengajar dan penentuan kenaikan kelas. Melalui penilaian dapat diperoleh informasi yang akurat tentang penyelenggaraan pembelajaran dan keberhasilan belajar peserta didik, guru, serta proses pembelajaran itu sendiri (Sanjaya: 2010, hlm. 93) Berdasarkan informasi itu, dapat dibuat keputusan tentang pembelajaran, kesulitan peserta didik dan upaya bimbingan yang diperlukan serta keberadaan kurikulum itu sendiri.

Ada dua pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian hasil belajar, yaitu penilaian yang mengacu kepada norma (Penilaian Acuan Norma atau *norm-referenced assessment*) dan penilaian yang mengacu kepada kriteria (Penilaian Acuan Kriteria atau *criterion referenced assessment*) (B. Uno: 2012, hlm. 92)

Perbedaan kedua pendekatan tersebut terletak pada acuan yang dipakai. Pada penilaian yang mengacu kepada norma, interpretasi hasil penilaian peserta didik dikaitkan dengan hasil penilaian seluruh peserta didik yang dinilai dengan alat penilaian yang sama. Jadi hasil seluruh peserta didik digunakan sebagai acuan. Sedangkan, penilaian yang mengacu kepada kriteria atau patokan, interpretasi hasil penilaian bergantung pada apakah atau sejauh mana seorang peserta didik mencapai atau menguasai kriteria yang telah ditentukan.

### *Penilaian Kinerja Guru*

Dalam bidang pendidikan, istilah penilaian dan evaluasi dewasa ini selain digunakan untuk merujuk kepada kinerja peserta didik, seperti penilaian hasil belajar peserta didik, juga digunakan untuk merujuk secara khusus kepada kinerja guru dan personil pendidikan, seperti evaluasi kinerja guru atau Staff Appraisal (Penilaian Staff). Penilaian ini merupakan suatu proses mengevaluasi kinerja guru yang dilakukan secara periodik dengan menggunakan sekumpulan kriteria kinerja yang tercantum dalam deskripsi jabatan. Nawawi: 2000, hlm. 238) Tujuan dari penilaian ini adalah untuk mempertahankan mutu pelayanan yang dilakukan oleh para guru untuk menjaga dan meningkatkan mutu dari keseluruhan output yang dihasilkan.

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Selain tugas utama tersebut guru juga dimungkinkan memiliki tugas-tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Untuk itu dalam bidang pendidikan penilaian kinerja guru berkontribusi dalam lima aspek yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu layanan pendidikan, yaitu :

- a. Membantu para guru dan pimpinan sekolah mengembangkan berbagai kekuatan potensi profesinya serta untuk memperbaiki kelemahannya.

- b. Mengenali serta mendukung berbagai upaya yang baik, dengan mengidentifikasi berbagai bidang untuk dikembangkan dan meningkatkan mutu kinerja profesional secara keseluruhan.
- c. Berkontribusi dalam upaya perencanaan dan kemajuan karir staff memberikan informasi yang relevan untuk berbagai rencana pengembangan dan keputusan manajemen dalam berbagai organisasi pendidikan.
- d. Menjadi respon formal dan praktis terhadap berbagai tuntutan tanggung jawab dari organisasi pendidikan.

Dalam pelaksanaan penilaian Kinerja guru, berfokus pada Kinerja yang berhubungan dengan jabatan pegawai yang bersangkutan. Penilaian tidak boleh menyertakan pertimbangan tentang kehidupan pribadi pegawai, atau keyakinan agama atau afiliasi politik yang dinilai. Selain itu penilaian mungkin dapat lebih bermanfaat dan efektif jika bidang-bidang fokusnya disetujui bersama antara penilai dan yang dinilai.

Agar penilaian kinerja guru efektif, prosesnya harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Terbuka, yakni penilaian itu bukan merupakan suatu proses tertutup dan rahasia, tetapi terbuka dan bisa diketahui siapapun.
2. Penilaian ditujukan untuk meningkatkan mutu dan mengembangkan berbagai kemampuan dan perilaku pegawai. Tidak dimaksudkan untuk mencari-cari kesalahan atau mempersalahkan orang.

3. Kolaboratif, yaitu bahwa penilaian yang dinilai dapat bekerja sama secara luwes dan dapat bernegosiasi tanpa ancaman.

Oleh karena itu deskripsi jabatan dan kriteria penilaian kinerja guru merupakan dua faktor yang penting untuk dirumuskan secara jelas sebagai acuan dasar yang digunakan dalam pelaksanaan penilaian tersebut. Deskripsi jabatan adalah sebuah dokumen yang menggambarkan berbagai kewajiban yang ada dalam suatu jabatan tertentu. Sedangkan kriteria penilaian kinerja guru adalah berbagai tugas tertentu dari seorang guru yang harus dilaksanakan sebagai persyaratan kerja, dimana tujuan penilaian dijadikan standar untuk mengukur kinerjanya. Berkaitan dengan hal tersebut seorang guru dalam melaksanakan tugasnya harus memiliki sikap dan kemampuan dasar yaitu:

- a) Menguasai kurikulum dan perangkat penjabarannya.
- b) Penguasaan materi setiap bidang studi.
- c) Penguasaan metode dan teknik penilaian.
- d) Komitmen atau kecintaan guru terhadap tugasnya.
- e) Disiplin.

Selanjutnya dalam melakukan kewenangan profesionalnya guru memerlukan persyaratan khusus. Hal ini sesuai dengan pendapat Moh.Uzer Usman (1998 : 15) yang menyatakan bahwa mengingat tugas dan tanggung jawab guru yang begitu kompleks, maka profesi ini memerlukan persyaratan khusus antara lain:

- 1) Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- 2) Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
- 3) Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
- 4) Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan.
- 5) Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Dari beberapa uraian tersebut maka, dapat dibuat indikator sebagai bahan pembuatan kisi-kisi/instrument dalam penilaian kinerja guru yang meliputi :

**Tabel 1**  
**Kisi-kisi Penilaian Kinerja Guru**

No.	Dimensi Tugas Utama/Indikator Kinerja Guru
<b>I.</b>	<b>Perencanaan Pembelajaran</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik.</li> <li>2. Guru menyusun bahan ajar secara logis, kontekstual dan mutakhir.</li> <li>3. Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif.</li> <li>4. Guru memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran.</li> </ol>
<b>II.</b>	<b>Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran yang Aktif dan Efektif</b>
<b>A.</b>	<b>Kegiatan Pendahuluan</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Guru memulai pembelajaran dengan efektif</li> </ol>
<b>B.</b>	<b>Kegiatan inti</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Guru menguasai materi pelajaran</li> <li>7. Guru menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif</li> <li>8. Guru memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran</li> <li>9. Guru memelihara keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran</li> <li>10. Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran</li> </ol>
<b>C.</b>	<b>Kegiatan Penutup</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif</li> </ol>
<b>III.</b>	<b>Penilaian Pembelajaran</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik</li> <li>13. Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP</li> <li>14. Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.</li> </ol>

Penilaian ini perlu dilakukan guna mengukur kinerja masing-masing individu dengan beban pekerjaan yang dipegangnya. Hal ini menjadi penting karena akan berhubungan dengan tujuan yang ditetapkan oleh pihak manajemen. Dengan kata lain program penilaian kinerja guru ini akan membantu organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan program-program lain dengan lebih tepat dan baik, misalnya: penyusunan program dan pengembangan karyawan, penyusunan program suksesi dan kaderisasi dan pembinaan guru.

Proses penilaian kinerja ini menghasilkan suatu evaluasi berdasarkan peristiwa yang lalu dan selanjutnya dapat memprediksi kinerja untuk masa yang akan datang. Karena itu, ketetapan dalam penilaian menjadi hal yang utama. Bagi karyawan itu sendiri, harus diberi umpan balik atas evaluasi kinerja yang dilakukan agar mereka dapat meningkatkan atau memperbaiki kinerjanya dan berguna bagi pengembangan karirnya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Handoko (1999, hlm. 131) bahwa “kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja”.

Penilaian kinerja guru sebagai salah satu kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia yakni memiliki tujuan yang sangat luas, karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia lainnya. Tujuan dengan adanya penilaian kinerja guru adalah sebagai berikut: (Nawawi: 2000, hlm. 239)

- a. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
- b. Untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- c. Untuk dijadikan panduan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa dan merupakan ukuran dalam mengurangi dmenambah pekerja melalui perencanaan SDM.
- d. Sebagai umpan balik (*Feed Back*) dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan. Di samping itu pekerja yang berstatus sebagai bawahan, dapat pula mempergunakan informasi hasil penilaian kinerja untuk pengembangan diri masing-masing secara individual. Pengembangan diri itu akan berdampak positif bagi pengembangan karir di lingkungan organisasi/perusahaan tempatnya bekerja.
- e. Dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam bekerja maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.

Berkaitan erat dengan penilaian kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari maka, guru perlu memiliki tiga kemampuan dasar agar kinerjanya tercapai dengan baik, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan pribadi meliputi hal-hal yang bersifat fisik seperti tampang, suara, mata atau pandangan, kesehatan, pakaian, pendengaran, dan hal yang bersifat psikis seperti humor, ramah, intelek, sabar, sopan, rajin, kreatif, kepercayaan diri, optimis, kritis, obyektif, dan rasional;
2. Kemampuan sosial antara lain bersifat terbuka, disiplin, memiliki dedikasi, tanggung jawab, suka menolong, bersifat membangun, tertib, bersifat adil, pemaaf, jujur, demokratis, dan cinta anak didik;
3. Kemampuan professional guru yang meliputi yaitu: menguasai bidang studi dalam kurikulum sekolah dan menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media dan sumber, menguasai landasan-landasan kependidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pendidikan, mengenal fungsi dan program bimbingan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan dalam proses belajar mengajar.

#### *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*

Kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan *top Level management* di sekolah berperan penting dalam memegang kunci keberhasilan. Untuk mewujudkan harapan tersebut kepala sekolah harus kompeten. Secara umum harus memiliki

pengetahuan, keterampilan, sikap, performance dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah/madrasah yang diuraikan kompetensi profesionalisme, kompetensi wawasan pendidikan dan manajemen, kompetensi personal dan kompetensi sosial (Dharma: 2006, hlm. 60).

Tugas kepala sekolah/madrasah sebagai manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan mengevaluasi kinerja guru. Untuk menyusun rencana kinerja guru, kepala sekolah melibatkan semua unsur personalia sekolah. Dengan diterapkannya manajemen sumber daya manusia oleh kepala sekolah/madrasah dalam istilah manajemennya adalah manajer telah direspon oleh tenaga pendidik yang ada dan dengan adanya rasa tanggung jawab dan secara profesionalisme sebagai tenaga pendidik telah melaksanakan tanggung jawab atau tugas yang dibagikan (*job discription*). Apabila dalam melaksanakan kinerja guru mengalami kesulitan disarankan untuk mencari literatur yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan mengatasi sendiri kesulitan tersebut sebelum minta bantuan kepala sekolah/madrasah.

Kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Dengan demikian, kegiatan kepala sekolah dalam memotivasi guru akan berpengaruh secara psikologis terhadap kinerja guru dalam mengajar guru yang puas akan pemberian motivasi kepala sekolah maka dia akan bekerja dengan sukarela yang akhirnya akan membuat kinerja guru meningkat. Tetapi jika guru kurang puas dengan pemberian motivasi kepala sekolah/madrasah maka guru dalam bekerja kurang bergairah, hal ini berakibat kinerja guru menurun.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat delapan peran utama kepala sekolah/madrasah yaitu, sebagai berikut:

1. Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai *Educator* ( Pendidik )

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya. Dikutip dari Mulyasa, Sumidjo, mengemukakan bahwa :  
“Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan”.

Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik (Mulyasa: 2003, hlm. 99).

Sebagai edukator kepala sekolah harus senantiasa meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah/madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman

tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

## 2. Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah/madrasah.

## 3. Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Administrator

Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara

spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

#### 4. Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Dikutip dari Mulyasa (2003, hlm. 111), Sergiovani dan Strarrat menyatakan bahwa:

“Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan *supervisor* dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif”.

Kepala sekolah/madrasah sebagai *supervisor* harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam menyusun program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kepala sekolah sebagai *supervisor* dapat dilakukan dengan efektif antara lain melalui diskusi

kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Pada prinsipnya setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan kepala sekolah sebagai *supervisor* dapat dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya, dan meningkatnya ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.

#### 5. Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai *Leader*

Kepala sekolah/madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan guru, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa: “Kepala sekolah/madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan“. (Mulyasa: 2003, hlm. 115)

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah/madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

#### 6 Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pencipta Iklim Kerja

Peran kepala sekolah/madrasah sebagai pencipta iklim kerja dapat dilihat dari menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah/madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Kepala sekolah/madrasah harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal tersebut bisa dilakukan dengan pengaturan ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan kerja sekolah/madrasah yang menyenangkan. Suasana kerja yang menyenangkan akan membangkitkan kinerja guru. Untuk itu kepala sekolah/madrasah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

#### 7. Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Wirausahawan

Dalam rangka melakukan peran kepala sekolah/madrasah sebagai usahawan, kepala sekolah dituntut untuk selalu bersikap seperti wiraswasta yaitu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komperatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah/madrasah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolah/madrasah, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran peserta didik beserta kompetensi gurunya. Kreatif dan inovatif harus selalu dimiliki oleh kepala sekolah untuk menciptakan hal-hal baru yang bermanfaat dan diperlukan untuk sekolah. Untuk menghadapi permasalahan-permasalahan yang sering kali muncul dalam lingkungan sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah harus selalu menanamkan sikap untuk pantang menyerah menghadapi hambatan-hambatan yang ada di lingkungan tersebut.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah/madrasah harus memperhatikan dan memotivasi guru dalam meningkatkan proses pembelajaran. Mulyasa menjelaskan terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah/madrasah untuk mendorong guru agar mau meningkatkan kinerjanya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- a) Guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dalam bekerja. Guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c) Guru harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman namun sewaktu-waktu hukuman itu diperlukan.
- e) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan guru dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah/madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

#### 8. Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Menurut Mulyasa “Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui beberapa hal yaitu pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja,

disiplin, dorongan, penghargaan, dan pengembangan pusat sumber belajar”(Mulyasa: 2003, hlm. 120). Merujuk kepada pernyataan tersebut, dibawah ini akan diuraikan secara ringkas tentang hal-hal yang dapat menumbuhkan motivasi. Pengaturan lingkungan fisik perlu dilakukan untuk memotivasi guru.

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi guru agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan kerja sekolah/madrasah yang menyenangkan.

Kemudian pengaturan suasana kerja, seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja guru. Untuk itu kepala sekolah/madrasah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan. Selanjutnya yaitu disiplin. (Makawimbang: 2012, hlm. 46) Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah, kepala sekolah/madrasah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah. Beberapa strategi yang dapat digunakan kepala sekolah/madrasah dalam membina disiplin guru adalah: membantu guru dalam mengembangkan pola perilakunya, membantu guru dalam meningkatkan standar perilakunya, dan melaksanakan

semua peraturan yang telah disepakati bersama. Dalam membina disiplin guru kepala sekolah/madrasah harus berpedoman pada sikap demokratis.

Keberhasilan suatu lembaga organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dari berbagai faktor tersebut motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak atau pengarah. Penghargaan ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah/madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien, untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

Pengembangan pusat sumber belajar dapat memperkaya kegiatan pembelajaran, sehingga pembelajaran tidak membosankan. Kepala sekolah/madrasah harus tanggap akan perkembangan teknologi yang dapat digunakan dalam kegiatan belajar mengajar.

#### *Langkah-langkah yang Dilakukan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*

Guru adalah salah satu komponen pendidikan yang memegang peran penting dalam keberhasilan pendidikan, guru diharapkan mampu memainkan peran sebagai guru yang ideal. Masyarakat mengharapkan agar 'guru' merupakan sosok yang dapat 'digugu' dan 'ditiru'. Guru juga merupakan salah satu tokoh yang

harus dijunjung tinggi, yaitu: 'guru, ratu, wongatua karo' (Tilaar: 2004, hlm. 11). Pemerintah sering melakukan berbagai upaya peningkatan kualitas guru, antara lain melalui pelatihan, seminar dan lokakarya, bahkan melalui pendidikan formal, dengan menyekolahkan guru pada tingkat yang lebih tinggi. Kendatipun pada pelaksanaannya masih jauh dari harapan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, tetapi permasalahan dalam makalah ini difokuskan pada peran kepemimpinan kepala sekolah, pemberian kompensasi, kedisiplinan guru dan pengembangan sumber daya guru.

Keberhasilan guru seseorang bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik.

Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi: kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi sosial.

Menurut Purwanto (2002) dalam Ma'ruf, kompetensi-kompetensi penting untuk jabatan guru meliputi: kompetensi bidang substansi atau bidang studi, kompetensi bidang pembelajaran, kompetensi bidang pendidikan, nilai dan bimbingan serta kompetensi bidang hubungan dan pelayanan/pengabdian

masyarakat. Kompetensi-kompetensi tersebut kini menjadi standar kompetensi guru yang nota-bene sekaligus menjadi profil guru professional.

Standar-standar kompetensi itu dirinci lebih khusus menjadi 10 kemampuan dasar guru depdikbud (1980).

1. Penguasaan bahan pelajaran beserta konsep-konsep dasar keilmuannya;
2. Pengelolaan program belajar mengajar;
3. Pengelolaan kelas;
4. Penggunaan media dan sumber pembelajaran;
5. Penguasaan landasan-landasan kependidikan;
6. Pengelolaan interaksi belajar-mengajar;
7. Penilaian prestasi siswa;
8. Pengenalan fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan;
9. Pengenalan dan penyelenggaraan administrasi sekolah;
10. Pemahaman prinsip-prinsip dan pemanfaatan hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan mutu pengajaran.

Untuk dapat menjadi seorang guru yang memiliki kompetensi maka diharuskan memiliki kemampuan untuk mengembangkan tiga aspek kompetensi yang ada pada dirinya, yaitu kompetensi pribadi, kompetensi profesional dan kompetensi kemasyarakatan Piet Sahertian (1990) dalam Kunandar (2011, hlm. 56)

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus

dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).

Sedangkan tugas kepala sekolah/madrasah sebagai pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap seperti dikutip Syaiful Sagala (2010, hlm. 120) antara lain adalah:

1. Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.

2. Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.
3. Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
4. Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkan ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
5. Mengkoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
6. Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.
7. Menentukan anggaran, perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol serta evaluasi hasil kerja yang telah dilaksanakan.

Rangkaian tugas kepala sekolah/madrasah ini merupakan adanya kebijakan-kebijakan penting yang diambil kepala sekolah/madrasah sebagai administrator di sekolah/madrasah yang dipimpinnya.

Untuk itu, upaya yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain: (Mulyasa: 2010, hlm. 68)

- a) Menerima kehadiran guru dengan baik;
- b) Memberi tugas mengajar guru sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dikuasai oleh guru.

- c) Membentuk dan melaksanakan kelompok kerja guru bidang studi dan musyawarah guru bidang studi sejenis (MGMP) sebagai wadah bagi guru untuk berdiskusi merencanakan masalah dan memecahkan masalah yang terjadi di kelas;
- d) Melakukan supervisi administrasi dan akademik terhadap guru sebagai bahan perbaikan dan menentukan kebijakan.
- e) Melakukan pembinaan baik bersifat administratif, akademik, maupun karier guru.
- f) Memberi kesempatan pada guru baru untuk mengikuti pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah, kabupaten, propinsi maupun pada tingkat nasional.
- g) Memberi *reward* (penghargaan) pada guru yang berprestasi dan memberikan hukuman pada guru yang malas dan bermasalah dengan memberi tugas tambahan pada guru.
- h) Membentuk ikatan keluarga di sekolah masing-masing dengan pertemuan dilaksanakan di rumah anggota ikatan keluarga.

Dengan demikian seorang kepala sekolah/madrasah dalam fungsinya sebagai motivator harus dapat mengupayakan supaya guru dan semua tenaga kependidikan yang ada di lingkup sekolah/madrasah yang bersangkutan selalu meningkatkan kemampuan dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan kesejahteraan dan rasa kebersamaan untuk mencapai produktifitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.