

Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pendidikan

Imam Junaris

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Tulungagung
ijunaris@yahoo.co.id

ABSTRACT: *Educators and education personnel are the key human resources that are key to the success of educational institutions, therefore their competence must be developed continuously according to the demands and changes in the development of education. To have and prepare competent and professional educators and education personnel in their performance, educational institutions are required to apply leadership by implementing good strategies through disciplined coaching, motivation, rewards and perceptions. Guidance and development of competence, profession and career of educators and education personnel can be implemented through various strategies in the form of education and training, among others; In-house training, internship programs, school partnerships, distance learning, tiered training and specialized training, short courses at colleges or other educational institutions, internal coaching by schools, and advanced study education.*

Keywords: *Strategy, leadership and competence.*

ABSTRAK: Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sumberdaya manusia yang menjadi kunci keberhasilan lembaga pendidikan, oleh karena itu kompetensinya harus dikembangkan terus menerus sesuai tuntutan dan perubahan perkembangan dunia pendidikan. Untuk memiliki dan menyiapkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten dan profesional dalam kinerjanya, lembaga pendidikan dituntut harus menerapkan kepemimpinan dengan menjalankan strategi yang baik melalui pembinaan disiplin, pemberian motivasi,

penghargaan dan persepsi. Pembinaan dan pengembangan kompetensi, profesi dan karir tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bisa dilaksanakan melalui berbagai strategi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, antara lain; *In-house training*, program magang, kemitraan sekolah, belajar jarak jauh, pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus, kursus singkat di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya, pembinaan internal oleh sekolah, dan pendidikan studi lanjut.

Kata kunci: Strategi, kepemimpinan, dan kompetensi.

Pendahuluan

Kepala madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kepala madrasah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Seperti yang dikatakan oleh Wahjosumijdo bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin madrasah.¹

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang terpenting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa Indonesia, guru juga sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. Seperti yang dikatakan Mulyasa bahwa tenaga pendidikan terutama guru merupakan jiwa dari madrasah.² Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala madrasah.

Pemimpin yang efektif selalu menyadari bahwa anggota organisasinya merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga karena dikaruniai atau memiliki otak dan akal fikiran, sehingga pemimpin selalu berupaya menggali, memanfaatkan dan

¹Wahjosumijdo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 81.

²Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 90.

meningkatkan kreatifitas anggotanya untuk mencapai prestasi yang tinggi.³

Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.

Menurut Suharsimi Arikunto kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.⁴ Hadari Nawawi berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.⁵

Paul Harsey dan Ken Blanchard menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain:⁶

- a. Menurut Tery kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- b. Baun, Irving R. Weschler dan Fred Mescarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakuakn dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.
- c. Kontz dan Cyril O'Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Meskipun masih banyak definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli lainnya, namun demikian

³Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004), hlm. 177.

⁴Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), hlm.183.

⁵Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), hlm. 81.

⁶Paul Harsey, Ken Blanchard (ed. Agus Darma), *Manajemen Prilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, tt), hlm. 98.

pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan konseptual, bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau aktifitas kegiatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian pengertian kepemimpinan tersebut dapat timbul dari mana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang dipengaruhi, adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, adanya aktifitas, interaksi dan otoritas. Melihat beberapa unsur tersebut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktifitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahan, melakukan koordinasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Apapun bentuk suatu organisasi, dalam kenyataannya pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah/madrasah. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷

Melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat ditarik suatu maksud bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kompetensi Sumber Daya Manusia

Terdapat banyak pengertian tentang kompetensi. Berikut ini pembahasan tentang pengertian kompetensi menurut para ahli. Kamus Inggris Indonesia karya John M. Echols dan kawan-kawan mengartikan kompetensi (*competency*) sebagai kemampuan atau kecakapan.⁸ Banyak pihak sering menggunakan istilah kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk berkinerja. Hal ini dikarenakan efektif tidaknya suatu hasil pekerjaan sangat dipengaruhi oleh

⁷Wahjosumijdo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 83.

⁸Echols John M. & Shadily Hassan, *Kamus Inggris Indonesia, An English Indonesian Dictionary*, (Jakarta : Gramedia, 2005), hlm. 132

keterampilan, pengetahuan, perilaku (sikap), dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Sejalan dengan pengertian di atas, Aan Komariah dan Cepi Triana mendefinisikan kompetensi sebagai berikut: “Kompetensi pada dasarnya menunjuk pada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan”.⁹ Apabila dikaitkan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, Moh. Uzer Usman menerangkan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh seorang guru melalui pendidikan dan latihan.¹⁰ Sedangkan secara umum Spencer & Spencer, memberikan pengertian kompetensi sebagai berikut: *A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation.*¹¹ Menurutnya kompetensi yaitu sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, berkinerja prima, superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Pengertian kompetensi yang berkaitan dengan dimensi tindakan dikemukakan oleh Armstrong. Armstrong berpendapat bahwa kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya. Pengertian yang agak berbeda dikemukakan oleh McClland. Ia mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.¹²

Dari beberapa pendapat tentang pengertian kompetensi di atas, para ahli memberikan definisi berbeda tentang kompetensi. Namun demikian pada dasarnya beberapa pendapat tersebut juga memberikan pengertian yang hampir sama, yaitu *pertama* bahwa kompetensi diartikan sebagai kemampuan, keahlian atau keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang; *kedua* kompetensi merupakan kemampuan yang mencakup kognitif, afektif dan psikomotorik; *ketiga* kompetensi bersifat mengikat seseorang pada disiplin keilmuan yang

⁹Aan Komariah dan Cepi Triana, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Bandung: Bumi Aksara, 2005), hlm. 66.

¹⁰Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 14.

¹¹Spencer, Lyle M. And Spencer, Signe M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (New York : John Wiley, 1993) hlm. 3

¹²Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Competency Based Human Resource Management*, (Bogor : Galia Indonesia, 2009), hlm. 4

telah ditekuninya; *keempat* kompetensi mutlak harus diterapkan dan memiliki standar yang jelas sesuai dengan apa yang telah dijadikan sebagai standar kompetensi.

Di Indonesia, melalui Undang-undang No. 14 tahun 2005 pasal 1 ayat 10 menyatakan dengan tegas bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Hal-hal yang bersifat lebih teknis dan penjabarannya dapat diperhatikan melalui PP No.19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan. Standar nasional pendidikan mensyaratkan tentang kualifikasi pendidik, yakni pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran; sehat jasmani dan rohani; serta memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Adapun kompetensi guru yang dimaksudkan dalam Undang-undang No. 14 tahun 2005 meliputi beberapa kompetensi yang akan dibahas berikut ini:

a. Kompetensi Pedagogik.

Kompetensi pedagogik berkaitan langsung dengan penguasaan ilmu pendidikan dan ilmu lain yang berkaitan dengan tugasnya sebagai guru. Oleh karena itu seorang calon guru (pendidik) harus memiliki latar belakang pendidikan keguruan yang relevan dengan bidang keilmuannya.

b. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar tenaga pendidik. Ia akan disebut profesional, jika ia mampu menguasai keahlian dan keterampilan teoritik dan praktik dalam proses pembelajaran. Kompetensi ini cenderung mengacu pada kemampuan teoritik dan praktik lapangan.

c. Kompetensi Kepribadian

Kemampuan ini meliputi kemampuan personalitas, jati diri sebagai seorang tenaga pendidik yang menjadi panutan bagi peserta didik. Kompetensi inilah yang selalu menggambarkan prinsip sosok seorang guru yang patut digugu dan ditiru. Dengan kata lain, guru menjadi suri teladan bagi peserta didik atau guru menjadi sumber dasar bagi peserta didik apalagi untuk jenjang pendidikan dasar atau taman kanak-kanak karena anak berbuat dan berperilaku cenderung mengikuti apa yang dilihat dan didengarnya. Dalam masa-masa seperti ini anak lebih bersifat meniru apa yang dilihat dan didengarnya. Untuk itulah perkembangan awal sering disebut sebagai proses meniru atau imitasi.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan guru berinteraksi dengan peserta didik dan orang yang ada di sekitar dirinya. Modal interaksi berupa komunikasi personal yang dapat diterima oleh peserta didik dan masyarakat yang ada disekitarnya. Dalam konteks ini hendaknya guru memiliki strategi dan pendekatan dalam melakukan komunikasi yang cenderung bersifat horizontal. Walaupun demikian, pendekatan komunikasi lebih mengarah pada proses pembentukan masyarakat belajar (*learning community*).

Keempat kompetensi di atas adalah kompetensi mutlak yang harus dimiliki oleh guru. Keempatnya menjadi kompetensi standar dan menjadi standar mutu guru (pendidik) dalam bidang standar kompetensi. Guru yang memiliki kompetensi standar dianggap mampu mengembangkan proses pembelajaran pada satuan pendidikan. Ide munculnya standar dan kompetensi dalam dunia pendidikan, sesungguhnya tidak terlepas dari perkembangan ilmu pengetahuan dan dunia industri. Dalam dunia industri kualitas adalah inti standarisasi. Istilah kualitas mengandung banyak makna, seperti *degree of action* sesuai dengan *requirement*; keseluruhan karakteristik yang memuaskan didalam penggunaan suatu produk bebas dari kekurangan-kekurangan (*freedom from defect*). Kualitas tersebut dalam dunia industri dikenal dengan istilah ISO, misalnya ISO-9000 yang berarti totalitas dari karakteristik yang memuaskan kebutuhan.

Kompetensi atau kemampuan harus dimiliki oleh seseorang yang bekerja, baik bekerja di lembaga pendidikan maupun perusahaan/organisasi. Kemampuan atau kompetensi harus senantiasa berkembang. Pengembangan kemampuan sangat diperlukan sebagaimana dikemukakan oleh Yuniarsih berikut ini: Bahwa pengembangan merupakan upaya memberikan karyawan kemampuan yang dibutuhkan organisasi di masa depan.¹³ Sementara itu Anwar Prabu mengemukakan bahwa pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah. Sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).¹⁴ Pengembangan akan menguntungkan organisasi dan individu karena para karyawan dan manajer akan memiliki

¹³Yuniarsih, Tjutju & Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*, (Bandung : Alfabeta, 2008), hlm. 37

¹⁴Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Refika Aditama, 2003), hlm. 50

pengalaman dan kemampuan yang sesuai. Selain itu juga dapat meningkatkan daya saing organisasional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Dalam proses pengembangan, karier para individu juga mungkin berkembang dan mendapatkan fokus yang baru atau berbeda.¹⁵

Kepala sekolah/madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Persyaratan-persyaratan formal tersebut bukanlah yang dimaksudkan sebagai persyaratan kepemimpinan. Persyaratan itu adalah ketentuan untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang mengharuskan seseorang yang mendudukinya menjalankan fungsi kepemimpinan.

Pihak madrasah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala madrasah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala madrasah menjadi profesional dalam melaksanakan tugas. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaan kepala madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah/madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.¹⁶

a. Kepala madrasah sebagai edukator

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dimadrasahnyanya. Menciptakan iklim yang konduktif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

¹⁵Scott E. Siebert, et. Al., *A Social Capital Theory of Career Success*, (The Academy of Management Journal, 2001), hlm. 219-237

¹⁶Mulyasa, *Menjadi Kepala.....*, hlm. 98.

Sebagai edukator, kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala madrasah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

b. Kepala madrasah sebagai manajer

Nanang Fattah mengatakan bahwa manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.¹⁷ Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

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

c. Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program pengajaran. Secara spesifik, kepala madrasah 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.

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian

¹⁷Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 1.

efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Sebagaimana kutipan E. Mulyasa dari *Carter Good's Dictionary of Education*, dikemukakan bahwa supervisi adalah segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, meyeleksi pertumbuhan dan perkembangan guru-guru, menyeleksi, dan merefisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.¹⁸

Kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala madrasah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

e. Kepala madrasah sebagai leader

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk, arahan, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.¹⁹

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan kepala madrasah. Kepala

¹⁸Mulyasa, *Manajemen Berbasis.....*, hlm. 155.

¹⁹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala.....*, hlm. 110.

madrasah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Selain itu juga harus memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

f. Kepala madrasah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel, sekaligus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

g. Kepala madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Mulyasa mengungkapkan beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:²⁰

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.

²⁰Mulyasa, *Menjadi Kepala.....*, hlm. 121.

- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Kunci keberhasilan suatu madrasah pada hakekatnya terletak pada efektifitas dan efisiensi penampilan kepala madrasah. Pada saat ini masalah ke-kepala sekolah merupakan suatu peran yang menuntut persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat. Bahkan telah berkembang menjadi tuntutan yang meluas dari masyarakat, sebagai keberhasilan madrasah diperlukan adanya kepemimpinan kepala madrasah yang profesional.

Dalam usaha melakukan pembinaan kepala madrasah, terdapat cara yang perlu dilaksanakan, yaitu memberikan perhatian secara sistematis dan terus menerus terhadap siklus kegiatan antara lain; rekrutmen, seleksi, pengangkatan, pemempatan, pembinaan, evaluasi terhadap kepala sekolah.²¹

Peningkatan kualitas dan profesionalisme kepala madrasah perlu dilaksanakan secara terus menerus dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. Segala bentuk kegiatan sekolah perlu diarahkan kepada peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan agar dapat berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan perkembangan zaman.

Peningkatan profesionalisme kepala madrasah harus merupakan proses keseluruhan dalam suatu organisasi madrasah, berjalan dengan nyata, jangka panjang, membudaya baik dari personil maupun bagi peserta didik. Setiap tenaga kependidikan, baik kepala sekolah, para guru, dan pegawai lainnya, maupun peserta didik dituntut untuk memiliki kepedulian yang muncul secara integral, bahwa apa yang dilakukan adalah dalam rangka peningkatan profesionalisme kepala madrasah serta pencapaian mutu dan prestasi belajar.

Kepala madrasah profesional dalam pelaksanaan fungsinya akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di madrasah. Dampak tersebut meliputi efektifitas pendidikan, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, kerjasama yang kompak, kemauan untuk berubah serta evaluasi dan

²¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala.....*, hlm. 350.

perbaikan yang berkelanjutan demi sukses dan lancarnya program madrasah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kepala Madrasah seharusnya mampu meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia mencakup kualitas mencakup kualitas iman yang melekat padanya.²² Ini memberi arti akan suatu keistimewaan atau ciri khas, khusus kualitas sumber daya manusia yang dikehendaki dalam Islam. Karena mempunyai ciri iman (dalam kesempatan lain, saya sebutkan ciri dzikir) dalam kualitas sumber daya manusia maka ketika menjelaskan ulul albab (orang-orang berakal/berilmul/berSDM yang berkualitas dan mempunyai kompetensi).

Agar sumberdaya manusia yang ada di madrasah menjadi sumber daya manusia yang unggul, maka *mindset* orang-orang yang ada dalam madrasah unggul.²³ Itulah sebabnya lembaga yang memiliki pemimpin yang hebat, maka lembaga tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik walaupun secara manajerial kurang baik. Namun, jika sebuah madrasah memiliki pemimpin yang baik sekaligus pemimpin tersebut memiliki kemampuan manajerial yang andal dapat dipastikan bahwa perkembangan madrasah tersebut akan sangat cepat untuk mencapai keunggulan.

Pembinaan dan pengembangan profesi dan karir guru, termasuk juga tenaga kependidikan pada umumnya, dilaksanakan melalui berbagai strategi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun bukan diklat, antara lain sebagai berikut :

- a. *In-house training* (IHT). Pelatihan bentuk IHT adalah pelatihan yang dilaksanakan secara internal di kelompok kerja guru, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang mempunyai kompetensi yang belum dimiliki oleh guru lain.
- b. Program magang. Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan di dunia kerja atau industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru. Program magang diperuntukkan bagi guru dan dapat dilakukan selama

²²Qodri Azizy, *Melawan Globalisasi Reinterpretasi Ajaran Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 106

²³Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), hlm. 36

- periode tertentu, misalnya, magang di sekolah tertentu untuk belajar manajemen sekolah yang efektif.
- c. Kemitraan sekolah. Pelatihan melalui kemitraan sekolah dapat dilaksanakan antara sekolah negeri dengan sekolah swasta, dan sebagainya. Jadi pelaksanaannya dapat dilakukan di sekolah atau di tempat mitra sekolah.
 - d. Belajar jarak jauh. Pelatihan melalui belajar jarak jauh dengan dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan sistem pelatihan melalui internet dan sejenisnya.
 - e. Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus. Pelatihan jenis ini dilaksanakan di lembaga-lembaga pelatihan yang diberi wewenang, dimana program disusun secara berjenjang mulai dan jenjang dasar, menengah, lanjut dan tinggi.
 - f. Kursus singkat di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya. Kursus singkat ini di maksudkan untuk melatih meningkatkan kemampuan guru dalam beberapa kemampuan seperti kemampuan melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran dan lain-lain.
 - g. Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya.
 - h. Pendidikan lanjut. Pembinaan profesi guru melalui pendidikan lanjut juga merupakan alternative bagi peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru. Pengikutsertaan guru dalam pendidikan lanjut ini dapat dilaksanakan dengan memberikan tugas belajar baik didalam maupun di luar negeri bagi guru yang berprestasi.²⁴

Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut²⁵; Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam belajar ke jenjang yang lebih tinggi. Misalnya

²⁴Sudarwan Danim, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 41

²⁵Tim Dosen UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 17

belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah berusaha mencari biaya bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerja sama dengan masyarakat, dengan dunia usaha atau kerjasama dengan masyarakat, dengan dunia usaha atau kerjasama lain yang tidak mengikat; *Kedua*, Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman; *Ketiga*, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Kepala madrasah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek, memberi contoh mengajar.

Kemampuan membimbing guru terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling (BK), penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan bimbingan konseling, analisis hasil penilaian belajar dan layanan konseling, serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (*remedial teaching*).

Kemampuan membimbing tenaga kependidikan non guru dalam penyusunan program kerja, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian kinerja secara periodic dan berkesinambungan penting dilakukan untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara continue (*continous quality improvement*).

Peningkatan prestasi kerja guru identik dengan kemampuan melaksanakan tugas guru serta meningkatnya motivasi kerja. Tingginya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh persepsi mereka atas kemampuan melaksanakan tugas. Faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg adalah sistem kenaikan pangkat berdasarkan angka kredit, karena prestasi kerja guru dihargai dalam bentuk angka kredit, yang nantinya dapat dipergunakan dalam kenaikan pangkat.²⁶ Dengan sistem kenaikan pangkat berdasarkan angka kredit, guru juga diberi tanggung jawab

²⁶Cony Semiawan, *Bagaimana Cara Membina Guru Secara Profesional*, (Jakarta: Depdikbud, 1985), hlm. 43.

atas profesi yang disandangnya. Tanggung jawab tersebut pada gilirannya akan memberikan kepuasan dan merupakan faktor motivasi untuk berprestasi.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan prestasi kerja. Callahan and Clark mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu.²⁷ Mengacu pada pendapat tersebut bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu aktifitas.

Para guru akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila guru memiliki motivasi positif maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain para guru akan melakukan semua pekerjaannya dengan baik apabila ada faktor pendorong atau motivasi.

Motivasi merupakan unsur penentu yang mempengaruhi perilaku yang terdapat dalam setiap individu. Motivasi adalah daya penggerak yang telah menjadi aktif, yang terjadi pada saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sempat dirasakan atau mendesak. Kebutuhan manusia menurut Mc Celland adalah terpusat pada satu kebutuhan yakni kebutuhan berprestasi.²⁸ Kebutuhan berprestasi merupakan kebutuhan manusia untuk melakukan sesuatu karya yang berprestasi atau yang lebih baik dari karya orang lain.

Kebutuhan berprestasi adalah salah satu faktor yang menimbulkan motivasi yang merupakan unsur terpenting dalam menentukan prestasi seseorang atau produktifitas kerja. Dengan demikian, para guru akan berprestasi dan melakukan pekerjaannya dengan baik apabila ada motivasi dalam dirinya yang berupa kebutuhan untuk meningkatkan prestasinya.

Dalam proses pembelajaran terkandung beberapa komponen, antara lain tujuan pembelajaran, metode pembelajaran, alat dan media pembelajaran serta evaluasi pembelajaran. Untuk dapat mengembangkan semua komponen tersebut secara baik, seorang guru dituntut untuk mempunyai berbagai kemampuan dan kompetensi profesional.

Kompetensi pada dasarnya menunjuk pada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan.²⁹ Pengertian

²⁷Mulyasa, *Menjadi Kepala.....*, hlm. 143.

²⁸*Ibid.*, hlm. 148.

²⁹Aan komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Bandung: Bumi Aksara, 2005), hlm. 66.

kompetensi guru menurut Moh. Uzer Usman adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh seorang guru melalui pendidikan dan latihan.³⁰ Dan masih banyak pengertian lain dari kompetensi guru, pengertian-pengertian tersebut mengandung maksud yang sama yaitu merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya.

Sebagai pendidik profesional, guru bukan saja dituntut melaksanakan tugasnya secara profesional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan profesional. Dalam diskusi pengembangan model pendidikan profesional tenaga kependidikan, yang diselenggarakan oleh PPs IKIP Bandung tahun 1990, dirumuskan 10 ciri suatu profesi yaitu:

- a. Memiliki fungsi dan signifikansi sosial.
- b. Memiliki keahlian/keterampilan teretentu.
- c. Keahlian/keterampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah.
- d. Didasarkan atas disiplin ilmu yang jelas.
- e. Diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu yang cukup lama.
- f. Aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional.
- g. Memiliki kode etik.
- h. Kebebasan untuk memberikan keputusan dalam memecahkan masalah dalam lingkungan kerjanya.
- i. Memiliki tanggung jawab profesional.
- j. Ada pengakuan dari masyarakat dan imbalan atas profesinya.³¹

Ciri-ciri tersebut ditunjukkan untuk profesi pada umumnya, maka dengan melihat ciri-ciri tersebut, khusus untuk profesi seorang guru dalam garis besarnya ada tiga yaitu:

- a. Seorang guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkan dengan baik. Ia benar-benar seorang ahli dalam bidang ilmu yang diajarkan.
- b. Seorang guru yang profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa secara efektif dan efisien, untuk itu seorang guru harus memiliki ilmu keguruan.
- c. Seorang guru yang profesional harus berpegang teguh kepada kode etik profesional.

³⁰Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 14.

³¹Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), hlm. 191.

Seluruh operasionalnya, ciri tersebut belum dimiliki secara kokoh (sempurna) oleh para guru, sebab masih ada anggapan masyarakat bahwa setiap orang bisa menjadi pendidik, atau setiap orang bisa mendidik. Memang dalam hal ini sukar dihindari, walaupun telah ada batas yang jelas antara pendidikan formal dengan pendidikan informal, atau antara pendidikan profesional dengan non profesional, tetapi orang-orang yang tidak memiliki profesi tersebut dalam bidang pendidikan juga melaksanakan tugas-tugas pendidikan formal profesional dan menganggap dirinya telah memiliki profesi tersebut. Pada sisi lain, mengingat banyaknya jenis pendidikan yang harus disediakan bagi berbagai kategori peserta didik, juga tidak bisa dihindari banyaknya tenaga non profesional pendidikan yang melaksanakan tugas-tugas pendidikan.

Lebih lanjut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan merinci kemampuan atau kompetensi yang harus dimiliki guru dalam 10 kemampuan yaitu:

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 sumber 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 peningkatan mutu pengajaran.³²

Penerapan kompetensi tersebut menekankan penting adanya kinerja terpadu oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Keterpaduan itu tercermin dari adanya integritas antar penguasaan bahan ajar, proses, fondasi profesional kependidikan, penyesuaian diri terhadap suasana kerja dan kepribadian.

Kompetensi profesional merupakan sesuatu yang sangat penting dalam menunjang fungsi dan peranan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar-mengajar. Sejalan dengan hal tersebut, kompetensi adalah mutlak dimiliki dan dikuasai oleh setiap guru dalam menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas.

³²Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum.....*, hlm. 193.

Dengan demikian, maka semakin jelas bahwa faktor kompetensi dan faktor motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja guru. Prestasi kerja guru merupakan perkalian antara kemampuan guru dalam mengajar dan motivasi. Jika guru rendah pada salah satu komponen, maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Prestasi kerja guru yang rendah merupakan hasil dari kemampuan yang rendah dan motivasi yang rendah. Sehingga dalam peningkatan prestasi guru harus diikuti pula peningkatan dalam kemampuan dan peningkatan motivasi.

Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan, sehingga kepala madrasah dituntut untuk mempunyai taktik atau kiat yang tepat dan senantiasa meningkatkan efektifitas kinerjanya. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria-kriteria berikut ini:³³

- a. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif.

Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong dan memotivasi guru untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan.

Upaya atau kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi kerja guru antara lain melalui, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan dan persepsi.³⁴

³³Mulyasa, *Manajemen Berbasis.....*, hlm. 126.

³⁴Mulyasa, *Menjadi Kepala.....*, hlm. 141.

a. Pembinaan disiplin.

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri. Dalam kaitan ini, kepala madrasah harus mampu membantu para guru mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Peningkatan profesionalisme guru perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu dalam membina disiplin perlu berpedoman pada sikap tersebut, yakni dari, oleh dan untuk guru. Sedangkan kepala sekolah sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tetapi tidak diharapkan sikap yang otoriter.

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan pada waktu mendisiplinkan seseorang, Paul Harsey mengemukakan bahwa pemimpin dalam mendisiplinkan seseorang hendaknya jangan terlalu emosi, jangan menyerang pribadi, spesifik, tepat waktu, konsisten, jangan mengancam, bersikap adil, dan ingat bahwa pendisiplinan tidak untuk memperkuat perilaku yang jelek.³⁵

Wahjosumidjo memberikan beberapa petunjuk yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin antara lain:

1. Memberikan informasi yang lengkap terhadap bawahan tentang peraturan dan hukuman bagi yang melanggar.
2. Mengelola disiplin secara tepat dan konsisten.
3. Memberikan peringatan yang cukup sebelum memberikan hukuman.
4. Mencari bukti sebelum menjatuhkan teguran dan hukuman.
5. Selalu memelihara harga diri kepala sekolah.
6. Menggunakan segala macam hukuman secara tepat.
7. Secara pribadi memberikan peringatan tertentu pada bawahan.³⁶

b. Pemberian motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang datang dari dalam maupun dari lingkungan. Motivasi merupakan salah faktor yang cukup dominan dan dapat mengerakkan faktor-faktor yang lain kearah efektifitas kerja.

Setiap guru memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lainnya berbeda, hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan

³⁵Paul Harsey, *Manajemen Perilaku.....*, hlm. 259.

³⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala.....*, hlm. 437.

guru tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam psykisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja guru perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para guru dan faktor lain yang mempengaruhinya.

Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga/organisasi. Motivasi dapat merupakan upaya pemimpin untuk memberikan dorongan kepada pihak yang dipimpin atau pelaksana kegiatan supaya pihak yang dipimpin mengarahkan perbuatannya dengan menggunakan potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Para guru akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila mempunyai motivasi tinggi. Apabila para guru mempunyai motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain guru akan melakukan pekerjaannya dengan baik apabila ada faktor pendorong.

Lebih lanjut Lazaruth mengemukakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja seseorang dalam organisasi adalah perasaan puas, karena merasa kesejahteraan material dan spiritual terpenuhi.³⁷ Dengan diperolehnya kepuasan dalam memenuhi keinginan dan cita-cita hidupnya, para guru akan bekerja dengan efektif dan penuh semangat. Oleh sebab itu, dalam kaitan ini kepala madrasah dituntut untuk berusaha mamahami keinginan-keinginan dan cita-cita para guru atau bawahan serta berusaha memenuhinya.

c. Penghargaan

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan guru akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat dan efektif, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

d. Persepsi

Persepsi adalah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan-perasaan, sikap-sikap, dan kebutuhan-kebutuhan anggota kelompok. Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan

³⁷Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Salatiga: Yayasan Kanisius, 1984), hlm. 69.

meningkatkan produktifitas kerja. Kepala madrasah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap tenaga kependidikan terhadap kepemimpinan dan lingkungan madrasah, agar para guru beserta pegawai lainnya akan meningkatkan kinerjanya.

Kepala madrasah merupakan komponen yang sangat penting dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan, dalam kaitannya dengan peningkatan prestasi kerja guru, kepala madrasah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik untuk anggotanya sedangkan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala madrasah harus menjadi contoh, sabar dan penuh pengertian. Fungsi kepala madrasah hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara yaitu “ Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani.”

Kesimpulan

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis memberikan sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktifitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahan, melakukan koordinasi serta megambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu dalam menjalankan aktifitasnya harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan anggotanya melalui kerja sama yang kooperatif, memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan dalam berbagai kegiatan yang menunjang programnya.

Strategi yang dijalankan bisa dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, antara lain; *In-house training*, program magang, kemitraan sekolah, belajar jarak jauh, pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus, kursus singkat di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya, pembinaan internal oleh sekolah, dan pendidikan studi lanjut.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta, Rajawali Pers, 1990
- Azizy, Qodri, *Melawan Globalisasi Reinterpretasi Ajaran Islam*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2003
- Danim, Sudarwan, *Profesi Kependidikan*, Bandung, Alfabeta, 2010
- Echols John M. & Shadily Hassan, *Kamus Inggris Indonesia, An English Indonesian Dictionary*, Jakarta, Gramedia, 2005
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2000

- Harsey, Paul, Ken Blanchard (ed. Agus Darma), *Manajemen Prilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga
- Komarlah, Aan, dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Bandung, Bumi Aksara, 2005
- Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Salatiga, Yayasan Kanisius, 1984
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Aditama, 2003
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Competency Based Human Resource Management*, Bogor, Galia Indonesia, 2009
- Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group, 2009
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2005
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2004
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Haji Masagung, 1988
- Scott E. Siebert, et. Al., *A Social Capital Theory of Career Success*, The Academy of Management Journal, 2001
- Semiawan R., Cony, *Bagaimana Cara Membina Guru Secara Profesional*, Jakarta, Depdikbud, 1985
- Spencer, Lyle M. And Spencer, Signe M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, John Wiley, 1993
- Syaodih Sukmadinata, Nana, *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 1997
- Tim Dosen UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2009
- Uzer Usman, Moh., *Menjadi Guru Profesional*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 1995
- Wahjosumijdo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2003
- Yuniarsih, Tjutju & Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*, Bandung, Alfabeta, 2008.