

**UPAYA KEPALA MADRASAH
DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH BAHRUL ULUM MULIASARI**

Oleh: Zainudin

(Mahasiswa PPS UIN Raden Fatah)

Abstrak

Kualitas pendidikan suatu bangsa sangat menentukan masa depan bangsa itu sendiri dalam artian bahwa pendidikan merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam menentukan perkembangan bangsa kedepan. Keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM). Mutu SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dan mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya. Kemerosotan mutu hasil belajar peserta didik tidak hanya disebabkan oleh kurangnya motivasi belajar, kurangnya perhatian orang tua, atau kelemahan-kelemahan pada pihak guru, tetapi faktor yang cukup kuat

mempengaruhi adalah manajemen madrasah yang tidak tepat pakai dan tidak tepat guna.

Untuk itu, salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja guru adalah melalui optimalisasi peran kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai motor penggerak peningkatan kinerja guru dituntut memiliki visi, misi dan wawasan yang luas serta kemampuan profesional yang memadai dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan. Selain itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membangun kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di madrasah. Kemampuan kepala madrasah tentunya akan turut mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas. Salah satu indikator kinerja kepala madrasah adalah dinilai berdasarkan kompetensi dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Kata Kunci: Manajemen, Kepala Madrasah, dan Kinerja Guru.

Abstract:

The quality of education of a nation will determine the future of the nation itself in the sense that education is a very important requirement in determining the future development of the nation. Superiority of a nation is no longer characterized by the abundance of natural resources, but the benefits of human resources. It quality is positively correlated with the quality of education, and quality of education are often indicated by the condition of good, qualified, and all the components that should be included in education. These components are the inputs, processes, outputs, staff, facilities, infrastructure and cost. Deterioration of the quality of learning outcomes of students are not only caused by a lack of motivation to learn, lack of parental supervision, or weakness on the part of the teacher, but the factors that influence is strong enough madrassa management improper use and is not appropriate.

To that end, one of the efforts to be made in improving teacher performance is through the optimization of the role of headmaster. Headmaster as a driving force performance improvement teachers are required

to have a vision, mission and extensive knowledge and adequate professional skills in planning, organizing, implementation and supervision of education. In addition, the staffs are required to have the ability to build a harmonious cooperation with the various parties concerned with the education program at the school. Ability headmaster of course will also influence the performance of teachers in performing the task. One indicator of the performance of headmaster is assessed on the basis of competence and performance of duties and responsibilities.

Keywords: Management, Principals and Teachers Performance.

Pendahuluan

Kualitas pendidikan suatu bangsa sangat menentukan masa depan bangsa itu sendiri dalam artian bahwa pendidikan merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam menentukan perkembangan bangsa kedepan. Keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM). Mutu SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dan mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi

yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya.

Kualitas pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru (pendidik), sarana dan prasarana serta biaya tersedia dan terlaksana dengan baik. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga kependidikan yang bermutu atau berkualitas yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan tanggung jawab. Seorang guru dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan dilingkungan madrasah terutama dalam hal belajar. Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan disuatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya (Zainal Aqib 2002, hlm. 22). Guru merupakan faktor penentu bagi keberhasilan proses belajar mengajar di lembaga pendidikan. Guru merupakan

komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah, dan ini menunjukkan bahwa profesionalisme seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan.

Menurut Moedjiarto (2001, hlm. 77), keefektifan mengajar guru dapat dilihat dari proses pembelajaran yang memberikan peluang-peluang kepada pelajar secara maksimal untuk belajar. Hal ini penting, karena proses belajar mengajar merupakan inti dari kegiatan pendidikan di madrasah, dimana guru sebagai pemegang peranan utama.

Menjadi tenaga pendidik yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, hal ini membutuhkan dukungan dari pihak-pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala madrasah, dimana kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketercapaian dan terwujudnya kinerja guru yang profesional sangat bergantung pada

kecakapan/ kemampuan kompetensi kepala madrasah.

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai sejumlah kompetensi atau kemampuan.

Berdasarkan kajian teoritis sebagaimana terdeskripsi di atas, ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Pertama, kemajuan dibidang pendidikan membutuhkan kemampuan manajemen dari kepala madrasah yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Kedua, persepsi masyarakat selama ini memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan padahal disamping guru, kepala madrasah adalah pihak yang memegang peranan tidak kalah penting.

Maka permasalahannya adalah: Bagaimanakah perencanaan yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam meningkatkan kinerja guru, bagaimanakah pengorganisasian yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam meningkatkan kinerja guru, bagaimanakah pelaksanaan yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam meningkatkan kinerja guru dan bagaimanakah pengawasan dan evaluasi yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam meningkatkan kinerja guru?

Adapun tujuan penulisan yang dapat penulis ambil dari rumusan masalah di atas adalah:

- (1) untuk mendeskripsikan perencanaan yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam meningkatkan kinerja guru;
- (2) untuk mendeskripsikan pengorganisasian yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam meningkatkan kinerja guru; untuk mendeskripsikan pelaksanaan yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam meningkatkan kinerja guru; untuk mendeskripsikan pengawasan dan evaluasi yang dilakukan Kepala

Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam meningkatkan kinerja guru.

Dengan targetnya yang demikian maka hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen, serta untuk memperluas wawasan keilmuan kita tentang kegiatan manajemen yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru; bagi para peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam topik yang relevan.

Sedangkan pendekatan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode pengumpulan data yang meliputi: a) wawancara mendalam (*indept interview*); b) observasi partisipatif (*partisipant observation*); dan c) dokumentasi. Data yang terkumpul melalui ketiga teknik tersebut diorganisasi, ditafsir, dan dianalisis secara berulang-ulang, selanjutnya dilakukan analisis dengan teknik analisa data yaitu, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi (penarikan kesimpulan).

Selanjutnya kredibilitas data dicek dengan menggunakan uji keabsahan data yaitu, perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, dan triangulasi.

Tinjauan Teoritis

Kata manajemen, menurut Mochtar Effendy (1986, hlm. 6) berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing. Sedangkan pengertian manajemen secara *terminologi* sebagaimana dikemukakan oleh *Fridreck Taylor* adalah: *management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then seing that they do tersebut in the bestand cheapest way* (Fridreck Taylor W 1974, hlm. 2).

Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mangawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara

yang semudah-mudahnya. Sedangkan Mondy, Sharplin, dan Flippo mengartikan manajemen sebagai *“the process of getting thing done through the effort of other people”* (Sharplin, A. Mondy R.W dan Flippo 1988, hlm. 9).

Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya. Malayu S. P. Hasibuan (2001, hlm. 2), mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara efektif dan efisien

dengan melibatkan seluruh anggota secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/ pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry dalam (Hendyat Sutopo 1999, hlm. 14), menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan:

1. Perencanaan (*planning*),: *budgetting, programming, decision making, forecasting.*
2. Pengorganisasian (*organizing*); *structuring, assembling resources, staffing.*
3. Penggerakan (*directing*): *coordinating, directing, commanding, motivating, leading, motivating.*
4. Pengawasan (*controlling*): *monitoring, evaluating, reporting* yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja (Hendyat Sutopo 2001, hlm.

Sedangkan kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa inggris, yaitu *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (Barnawi dan Mohammad Arifin 2012, hlm. 11).

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas

profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: (1) guru sebagai pengajar, (2) guru sebagai pembimbing, dan (3) guru sebagai administrator kelas. (Ondi Saondi dan Aris Suherman 2010, hlm. 23).

Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa indikator kinerja guru antara lain:

1. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa.
3. Penguasaan metode dan strategi mengajar.
4. Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
5. Kemampuan mengelola kelas, dan
6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Adapun untuk kinerja guru tidak terwujud begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun faktor eksternal, sama-sama membawa dampak terhadap

kinerja guru. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat memengaruhi kinerjanya, contohnya ialah kemampuan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Faktor internal tersebut pada dasarnya dapat direkayasa melalui *pre-servise training* dan *in-servise training*. Pada *pre-servise training*, cara yang dapat dilakukan ialah dengan menyeleksi calon guru secara ketat, penyelenggaraan proses pendidikan guru yang berkualitas, dan penyaluran lulusan yang sesuai dengan bidangnya. Sementara pada *in-servise training*, cara yang bisa dilakukan ialah dengan menyelenggarakan diklat yang berkualitas secara berkelanjutan (Barnawi dan Mohammad Arifin 2012, hlm. 43).

Faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat memengaruhi kinerjanya, contohnya ialah (1) gaji; (2) sarana-prasarana; (3) lingkungan kerja fisik; dan (4) kepemimpinan. Berikut ini akan dibahas satu persatu tentang apa dan mengapa ke-empat faktor eksternal tersebut dapat

memengaruhi kinerja guru (Barnawi dan Mohammad Arifin 2012, hlm. 44).

Upaya Peningkatan Kinerja Guru di MA Bahrul Ulum Muliasari

Konteks paradigma baru pendidikan yakni dengan adanya desentralisasi dan otonomi pendidikan, maka madrasah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sekolahnya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi madrasah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel madrasah yang lebih berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan, yang perlu diperhatikan seperti *transparansi*, *akuntabilitas*, *fleksibilitas*, *efektivitas* dan *efisiensi*, *partisipasi* seluruh warga dan *stakeholders*, penyederhanaan birokrasi, dan penyaluran aspirasi dengan sistem *bottom up*, serta penerapan manajemen terbuka (*open management*).

Menurut Mulyasa (2007, hlm. 103), ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan

kinerja guru sebagai berikut; *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer, kepala madrasah harus mau mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala madrasah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya). *Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan

di sekolah (*partisipatif*). Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.

Adapun langkah-langkah peningkatan kinerja guru yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum melalui aplikasi unsur/fungsi dari manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Peningkatan

Kinerja Guru

Perencanaan ketenagaan/guru adalah proses kegiatan penentuan kebijaksanaan dan perkiraan jumlah kebutuhan personalia untuk jangka waktu tertentu menurut bidang-bidang kegiatan yang terdapat dalam suatu organisasi. Perencanaan personalia dalam hal ini guru adalah meliputi jumlah dan jenis keahlian atau keterampilan orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu yang dalam jangka panjang akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi (madrasah) (Tjutju Yuniarsih dan Suwatno 2008, hlm. 1).

Perencanaan kinerja guru merupakan tindakan untuk masa yang akan datang dalam berbagai kegiatan madrasah, termasuk

kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan guru, seleksi, penempatan, dan pembagian tugas mengajar demi tercapainya visi dan misi serta tujuan madrasah. Proses penyusunan perencanaan peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dilaksanakan secara bersama oleh seluruh personil madrasah melalui rapat dewan guru dengan melakukan beberapa langkah diantaranya; a) Merumuskan tujuan, b) Bersifat sederhana, c) Berdasarkan analisis kebutuhan, d) *Fleksibilitas*, e) Ketersediaan sumber daya.

Perencanaan peningkatan kinerja guru merupakan obyek kajian dari program madrasah yang tercermin dari visi, misi, dan tujuan madrasah. Perumusan visi, misi, dan tujuan madrasah, dijadikan sebagai pedoman bagi organisasi madrasah untuk mencapai tujuan madrasah. dari hasil penelitian terungkap bahwa Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari dalam melaksanakan perencanaan peningkatan kinerja guru berdasarkan dan mengacu pada visi, misi dan tujuan madrasah, serta analisis kebutuhan madrasah yang ingin dicapai kedepan, baik dalam

jangka waktu pendek menengah dan panjang oleh tim pengembang madrasah yang terdiri dari Kepala Madrasah, Yayasan Bahrul Ulum, Guru, Komite Madrasah dan Tokoh Masyarakat. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari telah mampu merumuskan visi, misi, dan tujuan madrasah meskipun pada prakteknya belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan.

Adapun Langkah-langkah yang ditempuh oleh Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dan personil lainnya dalam meningkatkan kinerja guru melalui rapat kerja tahunan dan juga rapat kerja bulanan dengan cara:

- a. Menentukan aspek-aspek yang dibutuhkan guru dalam proses pembelajaran.
- b. Menetapkan waktu rapat.
- c. Melaksanakan rapat untuk membicarakan langkah-langkah peningkatan kinerja guru, dan
- d. Menyusun perencanaan peningkatan kinerja guru.

2. *Pengorganisasian*

Peningkatan Kinerja Guru

Penempatan fungsi pengorganisasian setelah perencanaan merupakan hal yang harus dilakukan, karena pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Suatu perencanaan yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan tertentu, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan pada tujuan yang hendak dicapai untuk merealisasikan suatu rencana ke arah tujuan memerlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah dimana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan, namun juga aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Pada dasarnya kegiatan pengorganisasian dapat di kelompokkan ke dalam 3 (tiga) langkah pokok. Namun, untuk kepentingan operasional bisa dikembangkan lagi lebih terperinci, yakni:

- a. Penentuan tujuan.
- b. Perumusan tugas pokok.
- c. perincian kegiatan.
- d. Perincian fungsi.

- e. Pengelompokan fungsi ke dalam seksi-seksi yang lebih spesifik.
- f. pengadaan staf (*staffing*).
- g. Penyusunan prosedur dan tata kerja.
- h. Penetapan pola hubungan kerja.
- i. Penyediaan sarana/perlengkapan, dan
- j. Perwujudan program (direktorat jenderal peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan departemen pendidikan nasional, 2008:37).

Dengan demikian, pengorganisasian merupakan fungsi administrasi yang dapat disimpulkan sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian yang baik memungkinkan semua bagian dapat bekerja dalam keselarasan, dan akan menjadi bagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Unsur pemersatu yang pertama adalah tujuan yang hendak dicapai, kedua adalah yang mempersatukan kewenangan, yaitu hak dan kekuasaan untuk

melakukan sesuatu atas dasar kedudukan yang ditempati seseorang, ketiga adalah pengetahuan yang dapat dianggap sebagai pemersatu karena ia adalah dasar bagi pengertian dan kesesuaian paham diantara para anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perbuatan mereka.

Pengorganisasian peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari yang dilakukan kepala madrasah dengan cara membagi posisi jabatan kepada guru baik itu sebagai Wakil Kepala Madrasah, Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan, tugas mengajar dan yang lainnya didasarkan pada dedikasi, komitmen, dan kemampuan guru yang dilaksanakan dengan demokratis melalui penentuan musyawarah melalui rapat dewan guru yang juga dihadiri Ketua Yayasan.

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, ditemukan bahwa dalam implementasi pelaksanaan tugas dalam pengorganisasian kinerja guru, Madrasah Aliyah Bahrul Ulum belum mencukupi untuk melaksanakan kegiatan kurikuler sehingga ada guru yang

mengajar mata pelajaran yang belum sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini merupakan salah satu faktor penyebab lancar atau tidaknya program kurikuler di madrasah. Disamping itu, dalam memberikan tugas dan wewenang lebih mengutamakan guru-guru muda, dibandingkan guru-guru yang sudah tua. Hal tersebut dilakukan atas dasar semangat dan motivasi guru-guru muda lebih tinggi dari guru-guru yang sudah tua.

3. Pelaksanaan Peningkatan Kinerja Guru

Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan ruang lingkupnya cukup luas serta berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Penggerakan dalam lembaga pendidikan terkait langsung dengan perilaku manusia, motivasi, kepemimpinan dan komunikasi.

Kepala Madrasah merupakan penanggung jawab utama dalam pelaksanaan program kerja, maka kepala madrasah berkewajiban memberikan pengarahan dan motivasi terhadap pengurus yang akan atau sedang melaksanakan tanggung jawabnya, pengarahan

yang dilakukan sebelum memulai kerja berguna untuk menekankan hal-hal yang perlu ditangani, urutan prioritas, prosedur kerja dan lain-lainnya agar pelaksanaan pekerjaan dapat efektif dan efisien.

Beberapa fungsi pelaksanaan yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum diantaranya; pertama, melakukan pengarahan (*commanding*), bimbingan (*directing*) dan komunikasi (*communication*) (Hadari Nawawi 2000, hlm. 95). Dijelaskan pula bahwa pengarahan dan bimbingan adalah kegiatan menciptakan, memelihara, menjaga/mempertahankan dan memajukan organisasi melalui setiap personil, baik secara struktural maupun fungsional, agar langkah operasionalnya tidak keluar dari usaha mencapai tujuan organisasi (Hadari Nawawi 2000, hlm. 95). Kedua, penggerakan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan non-manusia pada pelaksanaan tugas. Semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja madrasah. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian, Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari menyatakan peningkatan kinerja guru di MA Bahrul Ulum dihadapkan kepada dua tuntutan, yaitu (1) adanya berbagai kekurangan guru dan tuntutan dari pihak dinas pendidikan sendiri; dan (2) adanya tuntutan dan keinginan untuk tumbuh dan berkembang dikalangan guru itu sendiri. Peningkatan kinerja guru pada dasarnya dilaksanakan mulai dari rekrutmen dan seleksi, penempatan,

pengorganisasian, dan pengembangan guru dalam berbagai kesempatan baik yang dilaksanakan di madrasah maupun dinas pendidikan, LPMP, atau instansi swasta lainnya.

Peningkatan kinerja guru dilaksanakan untuk mendorong dan meningkatkan kontribusi guru untuk lembaga. Untuk itu, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada setiap guru untuk mengikuti berbagai kegiatan peningkatan yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan, departemen agama, atau instansi swasta lainnya. Selanjutnya, menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejahteraan, dan insentif sebagai imbalan guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomi maupun kebutuhan psikologis. Walaupun bentuk-bentuk penghargaan itu sangat relevan dengan pemberian kompensasi, namun penghargaan juga diberikan dalam rangka peningkatan mutu kinerja guru. Bentuk penghargaan yang telah diberikan baik oleh madrasah maupun dinas pendidikan, selain bentuk materi juga dalam bentuk bukan materi, seperti pemberian pujian bagi guru yang terpilih sebagai guru teladan.

Lebih lanjut, Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari mengemukakan bahwa dalam rangka memenuhi tuntutan dan kebutuhan guru, sampai saat ini selalu berusaha terus melakukan peningkatan kinerja guru di madrasah dan bekerjasama dengan berbagai instansi terkait seperti dinas pendidikan Banyuasin, dinas pendidikan propinsi, departemen agama, maupun instansi swasta lainnya dalam bentuk penataran, pelatihan, studi banding, *workshop* maupun seminar. Setiap guru akan memperoleh kesempatan dalam peningkatan tersebut sesuai dengan kualifikasi dan posisi jabatan guru.

Adapun berbagai kegiatan pelaksanaan peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Bahrul Ulum yang sudah berjalan diantaranya diuraikan sebagai berikut:

a. Program Kerja yang Direncanakan

Setiap kegiatan akan berjalan dengan baik apabila diprogramkan secara terencana dan matang, dilaksanakan dengan baik, dan tidak kalah pentingnya adalah pengawasan secara efektif. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum

Muliasari, bahwa setiap sie (pemangku jabatan) pada awal tahun pelajaran diharuskan membuat program kerja sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masing. Pembuatan program kerja tersebut, disamping berfungsi untuk syarat mencairkan/mendapatkan vakasi atau dana dari madrasah, juga sebagai kontrol agar kegiatan yang telah diprogramkan dapat berjalan secara maksimal.

Adapun prosedur untuk mendapatkan vakasi atau dana dari madrasah, yaitu dengan cara mengajukan proposal kepada bendahara madrasah, setelah mendapat rekomendasi dari kepala madrasah. Pada tingkatan selanjutnya setelah dana cair, maka masing-masing sie tersebut harus membuat laporan atau mempertanggungjawabkan secara tertulis tentang kegunaan dana tersebut. Di samping itu, masing-masing sie termasuk wali kelas, juga harus memberikan laporan dalam bentuk tertulis terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan dalam setiap bulannya, sebagai bentuk tugas dan tanggung jawabnya, disamping untuk mendapatkan uang honorarium dari madrasah.

Dengan adanya perencanaan program kerja yang matang, maka tujuan pendidikan dan program yang akan dilaksanakan madrasah tersebut jelas. Apabila arah sudah jelas, maka mudah untuk mencapainya dan mutu pendidikan dapat ditingkatkan.

b. Mengikutkan Program Sertifikasi Guru

Guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensi siswa dalam kerangka pembangunan pendidikan di Indonesia. Oleh sebab itu, diperlukan guru yang memiliki kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan diharapkan secara berkesinambungan mereka dapat meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, maupun profesional. Untuk menguji kompetensi tersebut, pemerintah menerapkan sertifikasi bagi guru khususnya guru dalam jabatan.

c. Studi Lanjut

Tugas belajar atau studi lanjut merupakan pendidikan lanjutan bagi guru kejenjang pendidikan yang lebih tinggi baik sarjana dan

magister agar kualifikasi akademiknya bertambah meningkat dan sesuai dengan standar/undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dalam meningkatkan kinerja guru, Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada guru-guru dan memberikan waktu dan kesempatan untuk melakukan studi lanjut kejenjang pendidikan yang lebih tinggi, misalnya; guru yang tamatan SMA diberikan kesempatan untuk dapat melanjutkan ke jenjang S-1 dan yang S-1 dapat melanjutkan ke jenjang S-2, baik dengan biaya mandiri atau mengikuti program beasiswa.

Setidaknya ada tiga tujuan yang ingin dicapai dalam program tugas belajar/studi lanjut, yaitu:

- 1) Meningkatkan kualifikasi formal guru sehingga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku secara nasional.
- 2) Meningkatkan kemampuan profesional para guru dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.

- 3) Menumbuhkembangkan motivasi para pegawai/guru dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

d. Pengintensifan Rapat Madrasah

Rapat merupakan suatu bentuk pertemuan kelompok yang bersifat tatap muka untuk merencanakan suatu program, memecahkan masalah, dan untuk mendapatkan suatu kesepakatan bersama. Pada umumnya rapat merupakan pertemuan internal diantara para anggota pada suatu lembaga atau organisasi, untuk membicarakan, merundingkan, dan mencari solusi terhadap berbagai masalah yang menyangkut kepentingan bersama. Rapat juga merupakan suatu sarana yang efektif, dan efisien untuk mengambil keputusan bersama secara demokratis.

Kepala madrasah telah memanfaatkan rapat tersebut sebagai forum untuk mengevaluasi berbagai kegiatan dalam lembaga pendidikan, termasuk didalamnya adalah kinerja para guru. Dengan adanya rapat, maka disamping terjadi evaluasi, juga terjadi pembinaan guru oleh kepala

sekolah. Sehingga guru-guru menjadi semakin terampil dan profesional dalam melakukan pembelajaran sehingga kinerjanya semakin meningkat.

Langkah-langkah yang ditempuh oleh Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dan personil lainnya dalam meningkatkan kinerja guru melalui rapat kerja tahunan atau rapat kerja bulanan dengan cara: 1) menentukan aspek-aspek yang dibutuhkan guru dalam proses pengajaran; 2) menetapkan waktu rapat; 3) melaksanakan rapat untuk membicarakan langkah-langkah peningkatan kinerja guru; dan 4) menyusun perencanaan peningkatan kinerja guru.

e. Berani Mengambil

Kebijakan dengan Resiko

Kepala Madrasah sebagai penentu kebijakan di madrasah, kadangkala dihadapkan kepada keputusan-keputusan yang sulit. Suatu organisasi apapun tidak mungkin akan berjalan dengan mulus tanpa adanya problem. Demikian pula madrasah sebagai suatu organisasi yang di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik di dalam

internal lembaga. Oleh karena itu, apabila terjadi konflik, kepala madrasah diharapkan mampu berperan untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang terjadi dalam lembaga tersebut.

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari telah berani mengambil suatu kebijakan, walaupun kebijakan tersebut kadangkala membuat orang merasa terpaksa, tidak suka, dan ini wajar. Sebab suatu kebijakan apapun tidak mungkin akan memberikan kepuasan kepada semua pihak, meskipun kebijakan tersebut mempunyai tujuan baik. Apabila kepala madrasah tidak berani dalam mengambil keputusan, maka yang terjadi adalah madrasah akan mengalami stagnansi dan hal itu sangat membahayakan bagi kelangsungan madrasah ke depan.

f. Pengefektifan Guru Piket

Kegiatan proses belajar mengajar merupakan salah satu kunci sukses dalam penyelenggaraan pendidikan. Berhasil tidaknya penyelenggaraan pendidikan dapat dilihat dari kinerja para gurunya. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai administrator harus mampu

menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien, sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Untuk menunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, serta untuk mengontrol kinerja dan kehadiran guru, guru piket mempunyai peran yang sangat besar, antara lain; (1) mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, (2) mengatur pergantian jam kegiatan belajar mengajar, (3) mengganti/memberikan tugas dari guru yang berhalangan hadir, dan mengabsen kehadiran guru serta, (4) mengendalikan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dan (5) memberikan izin bagi siswa yang mempunyai keperluan atau tugas ke luar sekolah. Oleh karena itu, apabila difungsikan secara optimal guru piket akan sangat membantu terhadap ketertiban proses kegiatan belajar mengajar (KBM).

Guru piket harus diberdayakan semaksimal mungkin, karena peran guru piket cukup besar, yaitu mengisi kelas apabila guru yang bersangkutan berhalangan untuk hadir. Jika hal itu dibiasakan dan dilaksanakan secara efektif, maka kebiasaan jam

kosong akan dapat dikurangi dan pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan.

g. Pengiriman Guru untuk Mengikuti Workshop, Penataran, atau Diklat

Workshop, penataran atau diklat merupakan salah satu kegiatan yang dapat mendorong peningkatan sumber daya manusia (guru). Sebab kegiatan semacam ini, walaupun dengan waktu yang relatif singkat dan amat terbatas, dapat menambah wawasan keilmuan mereka selaku pengajar, pendidik dan pembimbing yang berinteraksi langsung dengan siswa. Disamping itu dapat menunjang tugas dan profesinya sebagai guru dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar. Guru sebagai praktisi pendidikan dituntut mampu menyesuaikan diri dengan proses pendidikan yang selalu berkembang dan mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan profesi. Apabila guru selaku pelaksana pembelajaran masih menggunakan pola-pola lama tanpa dibarengi dengan pembelajaran yang inovatif dan kreatif, serta menyenangkan, menyebabkan anak menjadi pasif, pembelajaran yang membosankan, dan tujuan

pembelajaranpun akan sulit untuk dicapai.

Inservice training (diklat) adalah segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengalaman guru-guru atau petugas pendidikan lainnya dalam menjalankan tugas kewajibannya. Pembinaan dan usaha perbaikan pendidikan tidak mungkin berhasil tanpa disertai dengan pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan serta cara kerja para pelaksananya, yaitu guru-guru.

Dengan adanya pengiriman guru-guru untuk mengikuti kegiatan seperti diklat, dan lain-lain, maka guru-guru akan menjadi lebih profesional dan lebih berkompeten dalam menjalankan tugasnya. Di samping itu, kegiatan diklat, workshop, seminar dan lain-lain akan melatih pribadi guru, sehingga guru menjadi lebih mandiri dan terampil.

Inservice training diperlukan karena banyak guru-guru muda yang belum mendapat pengalaman dan bekal yang cukup dalam menghadapi pekerjaannya dari madrasah yang mempersiapkannya

untuk menjadi guru. Program *inservice training* tidak saja mengenai bidang pendidikan dan pengajaran, tetapi juga bidang-bidang ilmu lainnya yang menjadi spesialisasi guru tersebut. Kegiatan itu dapat dilakukan secara lokal dan terbatas di madrasah masing-masing, antara lain pada saat liburan dengan mendatangkan tenaga-tenaga ahli dari luar .

Disamping beberapa kegiatan tersebut di atas, berdasarkan hasil observasi peneliti masih ada beberapa upaya yang direncanakan Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam meningkatkan kinerja guru, adapun pelaksanaannya adalah dalam bentuk berikut ini: a) peningkatan Pelayanan dan Penambahan Fasilitas Penunjang, b) meningkatkan Tunjangan Kesejahteraan Guru, Lingkungan Kerja Fisik.

4. Pengawasan dan Evaluasi Peningkatan Kinerja Guru

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan di atas, diperlukan sistem penilaian tenaga kependidikan secara transparan, objektif, dan akurat, adalah dilakukannya proses penilaian atau pengontrolan. Penilaian tenaga

kependidikan biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah (Mulyasa 2007, hlm. 157). Penilaian ketenagaan adalah untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (*managerial supervision*) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah kerja (mutasi). Fungsi *controlling* diarahkan untuk mengatur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.

Pengawasan dan evaluasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Bahrul Ulum pada umumnya dilaksanakan dengan pengawasan dan evaluasi pada setiap program kegiatan madrasah. Pengawasan dan evaluasi dijadikan sebagai alat yang sangat penting dalam melihat kesesuaian program dengan proses dan pencapaian hasil yang

diperoleh. Karena itu pengawasan dan evaluasi dilakukan sesuai dengan ketentuan yang digariskan dalam struktur organisasi dan pembagian tugas. Pengawasan dan evaluasi kinerja guru secara transparan dan obyektif mutlak diperlukan, dan evaluasi merupakan kegiatan akhir dari proses dan tindakan manajemen.

Berdasarkan hasil penelitian di Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari ditemukan bahwa pengawasan dan evaluasi kinerja guru dijadikan sebagai alat yang sangat penting dalam melihat kesesuaian program dengan proses dan pencapaian hasil yang diperoleh. Karena itu, kegiatan pengawasan dan evaluasi kinerja guru hendaknya diwujudkan dalam kegiatan pemeriksaan setiap tugas yang dilihat dari tingkat ketepatan suatu pekerjaan yang memenuhi persyaratan mutu madrasah, yang dapat dilihat dari tiga aspek : (1) hasil kerja melebihi target, (2) hasil kerja sama dengan target, dan (3) hasil kerja dibawah target yang semestinya. Dengan adanya pengawasan dan evaluasi kinerja akan dapat dikendalikan berbagai kegiatan dengan rencana program yang telah ditentukan, sehingga

dapat dilakukan analisis peningkatan kinerja guru pada masa akan datang.

Dari hasil observasi peneliti, teknik yang digunakan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam melakukan evaluasi dengan menggunakan supervisi adalah teknik kunjungan kelas/observasi kelas, percakapan personal dan evaluasi rapat bulanan. Hal tersebut sebagaimana menurut Mulyasa (2007, hlm. 167), diantaranya:

- a. Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara *representatif* tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih

dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*).

- b. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan-catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-catatan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauh mana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan testing (evaluasi).
- c. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti: siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan *self evaluation* akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya

yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala madrasah dan pengawas.

dalam rapat kerja dan dijabarkan dalam rencana strategis dan rencana operasional madrasah.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan tentang “Upaya Kepala Madrasah dalam Peningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari” maka dapat ditarik beberapa kesimpulan:

1. Perencanaan yang Dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam Peningkatkan Kinerja Guru:

- a. Perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum adalah berdasarkan visi, misi, tujuan madrasah, dan kebutuhan (*need assesment*).
- b. Dalam merencanakan peningkatan kinerja guru kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum melibatkan seluruh unsur civitas akademika madrasah dan yayasan Madrasah Aliyah Bahrul Ulum.
- c. Perencanaan peningkatan kinerja guru dilakukan

2. Pengorganisasian yang Dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam Peningkatkan Kinerja Guru

- a. Pengorganisasian peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari yang dilakukan kepala madrasah didasarkan pada dedikasi, komitmen, dan kemampuan guru yang dilaksanakan dengan demokratis melalui penentuan musyawarah melalui rapat dewan guru yang juga dihadiri ketua yayasan.
- b. Memprioritaskan guru-guru muda dalam pemberian wewenang dan tugas-tugas madrasah.

3. Pelaksanaan yang Dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam Peningkatkan Kinerja Guru

Sedangkan pelaksanaan yang dilakukan oleh Kepala

Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari meliputi (a) program kerja yang direncanakan, (b) mengikuti program sertifikasi guru dalam jabatan, (c) studi lanjut, (d) pengintensifan rapat sekolah, (e) berani mengambil kebijakan dengan resiko, (f) pengefektifan guru piket, (g) pengiriman guru untuk mengikuti *workshop*, penataran, atau diklat, (h), peningkatan pelayanan dan penambahan fasilitas penunjang, (j) meningkatkan tunjangan kesejahteraan guru dan, (k) lingkungan kerja fisik.

4. Pengawasan dan Evaluasi yang Dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum dalam Peningkatkan Kinerja Guru

- a. Pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah Bahrul Ulum Muliasari dengan teknik supervisi bagi guru, baik secara personal maupun kelompok.
- b. Teknik supervisi yang digunakan adalah secara

langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non directive*).

- c. Aspek penilaian dalam supervisi yang digunakan adalah presensi guru, kinerja guru di madrasah, perkembangan siswa (hasil tes dan prestasi siswa), RPP, dan silabus.

Referensi

- Aqib, Zainal. 2002. *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. Cendikia, Surabaya.
- Barnawi dan Mohammad Arifin. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Ar-ruzz Media, Jogjakarta.
- Effendy. Mokhtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Bharata Karya Aksara, Jakarta.
- Moedjiarto. 2001. *Sekolah Unggul: Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Duta Graha Pustaka, Jakarta.

- Mondy R.W, Sharplin, A. dan Flippo. 2001. *Management, Concept and Practices*. Allyn and Bacon, Inc , Boston
Malayu S. P. Hasibuan. *dan Organisasi*. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Mulyasa. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Pendidikan*. Gadjah Mada University, Yogyakarta.
- Saondi, Ondi dan Aris Suherman. 2010. *Etika Profesi Keguruan*. Refika Aditama, Bandung.
- Sutopo, Hendyat. 1999. *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- _____. 2001. *Manajemen Pendidikan. Program Pascasarjan Universitas Negeri Malang, Malang*.
- Taylor W, Fridrek. 1974. *Scientific Management*. Happer and Breos, New York.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung.
- Direktorat jenderal peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan departemen pendidikan nasional tahun 2008