

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Tenaga pendidik merupakan penggiat pendidikan di madrasah yang langsung berinteraksi dengan peserta didik dan merupakan komponen yang sangat penting dalam proses pembelajaran. Tenaga pendidik pada dasarnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerja, namun banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki.

Kurang kompetennya seorang tenaga pendidik dalam menyampaikan bahan ajar dalam proses pembelajaran berkaitan dengan hasil belajar. Proses pembelajaran hanya dapat dicapai dengan kompetensi yang ada dalam pribadi tenaga pendidik. Keterbatasan pengetahuan dalam penyampaian materi baik dalam hal penggunaan metode mengajar maupun buku penunjang pokok pembelajaran lainnya berkaitan dengan hasil belajar.

Permasalahan yang lain adalah rendahnya kualitas tenaga pendidik yang berakibat pada rendahnya kualitas output/lulusan. Hal ini ada hubungannya dengan tingkat kesejahteraan tenaga pendidik. Bagaimana Guru mau berkualitas? Tidak adanya (sedikit) dana untuk studi lanjut akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas tenaga pendidik. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu melalui Forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG) dan berbagai pelatihan lainnya. Peningkatan motivasi guru dapat dilakukan oleh kepala madrasah melalui pembinaan berupa tindakan preventif agar guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya

Kualitas Guru selain kualifikasi akademik, juga ditentukan dari pendidikan dan pelatihan, pengalaman mengajar, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, penilaian atasan dan pengawas, prestasi akademik, karya pengembangan profesi, keikutsertaan dalam forum ilmiah, pengalaman organisasi dibidang kependidikan dan sosial dan penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan. Hal ini

sejalan dengan peran Guru sebagai agen pembelajaran (Kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial).

Pelaksanaan Sertifikasi Guru merupakan salah satu wujud implementasi dari Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Tahun 2016 merupakan tahun kesembilan pelaksanaan sertifikasi guru yang telah dilaksanakan sejak tahun 2007. Perbaikan penyelenggaraan sertifikasi guru terus dilakukan dari tahun ke tahun untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.<sup>1</sup>

Perbaikan penyelenggaraan sertifikasi guru tahun 2016 antara lain pada mekanisme penyelenggaraan dan proses penetapan peserta. Penetapan calon peserta mulai tahun ini menggunakan batas minimal hasil uji kompetensi guru (UKG) yang dilaksanakan tahun 2015, perangkan dilakukan oleh sistem yang terintegrasi dengan dapodik dan dipublikasikan secara *online*.<sup>2</sup>

Guru yang telah memperoleh sertifikat pendidik profesional baik melalui portofolio, PLPG (Pendidikan dan Latihan Profesi Guru) maupun melalui verifikasi dokumen, tunjangan profesinya telah diterimakan. Di sisi lain, akselerasi peningkatan mutu pendidikan terus diupayakan. Masalahnya adalah: adakah perbedaan yang signifikan kinerja guru sebelum dan sesudah menerima tunjangan profesi dan adakah hubungan yang signifikan antara perubahan pendapatan dan kinerja guru. Sertifikasi guru idealnya berdampak pada kinerja guru. Hal ini seiring dengan syarat sertifikasi guru yang mengharuskan adanya kualifikasi dan kompetensi tertentu yang menyebabkan guru berhak mendapatkan tunjangan. Deskripsi di atas menunjukkan bahwa kinerja akan berbanding lurus dengan penghasilan yang dalam konteks ini diwujudkan dalam penghargaan pemerintah melalui kebijakan sertifikasi guru. Karenanya, jika kinerja tidak meningkat namun mendapatkan tambahan penghasilan berupa tunjangan tentu

---

<sup>1</sup> Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan, *Pedoman Penetapan Peserta Sertifikasi Guru Dalam Jabatan Tahun 2016* Edisi Revisi

<sup>2</sup> Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan, *Pedoman Penetapan Peserta Sertifikasi Guru Dalam Jabatan Tahun 2016* Edisi Revisi

*reward* yang salah sasaran. Atau sebaliknya, mendapatkan *reward* berupa tunjangan profesi namun tidak berdampak pada kinerja berarti terjadi penyalahgunaan tunjangan yang tidak sesuai dengan peruntukannya. Jika hal ini terjadi, maka akan menjadi problem serius dalam dunia pendidikan.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja menurut Siagian “kinerja merupakan suatu pencapaian pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan. Keluaran yang dihasilkan dapat berupa fisik”<sup>3</sup>. Kinerja guru erat kaitannya dengan peningkatan pemberdayaan guru, guru harus bisa mengkritisi kurikulum secara mandiri, dapat mengelola kelas dan bahan ajarnya serta dapat meningkatkan cara mengajarnya secara efisien.

Tenaga pendidik tidak hanya menjalankan fungsi *transfer of knowledge* “alih Ilmu pengetahuan” tetapi juga berfungsi untuk menanamkan *values* “nilai” serta *character building* “membangun karakter” peserta didik secara berkelanjutan.<sup>4</sup> maka peran seorang tenaga pendidik tidak hanya menjadi sumber informasi, ia juga harus dapat menjadi motivator, inspirator, dinamisator, fasilitator, katalisator, evaluator dan sebagainya.<sup>5</sup>

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.<sup>6</sup> dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik (guru, dosen, pamong pelajar, instruktur, tutor, widyaiswara) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang sangat cepat.<sup>7</sup> Hal ini disebabkan karena ada dimensi-dimensi proses pendidikan

---

<sup>3</sup> Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryana, *Guru Profesional* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 27.

<sup>4</sup> Uus Ruswandi dan Badrudin, *Pengembangan Kepribadian Guru*, 30.

<sup>5</sup> Uus Ruswandi dan Badrudin, *Pengembangan Kepribadian Guru*, 30.

<sup>6</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), 229.

<sup>7</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, 229.

atau lebih khususnya proses pembelajaran yang diperankan oleh pendidik yang tidak dapat digantikan oleh teknologi.

Dalam pengertian yang sederhana, guru merupakan orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik. guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu yang tidak harus di lembaga-lembaga pendidikan formal, tetapi juga di masjid, mushola, majelis ta'lim, di rumah dan sebagainya.<sup>8</sup>

Dalam pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>9</sup>

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, dikemukakan bahwa sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen.<sup>10</sup> Sedangkan sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional.<sup>11</sup> berdasarkan pengertian tersebut sertifikasi guru dapat diartikan sebagai suatu proses pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi. Dengan kata lain sertifikasi guru adalah proses uji kompetensi yang dirancang untuk mengungkapkan penguasaan kompetensi seseorang sebagai landasan pemberian sertifikat pendidik.

Masyarakat senantiasa memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan, padahal seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah, namun memang betul adanya guru yang telah tersertifikasi dituntut untuk meningkatkan kinerjanya, Sertifikasi

---

<sup>8</sup> Sholeh Hidayat, *Pengembangan Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2017), 2.

<sup>9</sup> Sholeh Hidayat, *Pengembangan Guru Profesional*, 2

<sup>10</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2013), 33-34.

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 33-34

merupakan upaya menjamin mutu guru agar tetap memenuhi standar kompetensi, dan program sertifikasi melalui jalur portopolio, PLPG dan PPG dalam meningkatkan kinerja guru, dengan demikian pendidikan dapat dikatakan bermutu tergantung pada bagaimana kualitas guru dan kinerja guru.

Sebagian kepala madrasah, umumnya di Indonesia masih lemah di dalam kompetensi manajerial sementara kemajuan di bidang pendidikan membutuhkan manajer pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan.

Kepala madrasah harus memiliki visi, misi, kreatif serta inovatif dan berorientasi pada mutu. Strategi ini merupakan usaha sistematis kepala madrasah secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik. Sebagai pimpinan sekaligus supervisor di madrasah, peran dan tanggung jawab kepala madrasah sangat strategis dalam meningkatkan kinerja guru maupun tenaga kependidikan lainnya

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>12</sup> Kurang maksimalnya kepala madrasah dalam membina dan membimbing guru-guru, sehingga masih ada guru yang kurang disiplin dalam bertugas, terlambat datang dan pulang lebih awal. kondisi seperti itulah yang menjadi permasalahan di lembaga pendidikan.<sup>13</sup>

Kepala madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan untuk membangkitkan kinerja guru. Hal ini akan terwujud apabila kepala madrasah mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang mendukung kinerja guru sehingga guru mampu membawa perubahan sikap, perilaku sesuai dengan

---

<sup>12</sup> Kasidah dkk' Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Syiah Kuala, Indonesia*, ISSN 2302-0156 pp.127-133.

<sup>13</sup> Kasidah dkk' Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Syiah Kuala, Indonesia*, ISSN 2302-0156 pp.127-133.

tujuan pendidikan. Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab dalam meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah tidak mungkin mengabaikan fungsi dan peranan guru sebagai sosok terdepan dalam pendidikan. Untuk melakukan pembinaan terhadap guru, kepala madrasah harus mempunyai kompetensi kepemimpinan yang efektif dan efisien, sehingga pembinaan yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja guru yang lebih baik

Kepala madrasah mampu menciptakan suasana yang kondusif dan inovatif dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, disebutkan bahwa “kepala sekolah/madrasah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran”.<sup>14</sup>

Dari data yang diperoleh dari hasil study awal, KKM-IV wilayah Cikancung, memiliki 33 Madrasah dan Kepala Madrasah Ibtidaiyah yang tersebar di beberapa kecamatan yaitu Kecamatan Cimenyan 1 Madrasah Ibtidaiyah, Kecamatan Cilengkrang 1 Madrasah Ibtidaiyah, Kecamatan Cileunyi 9 Madrasah Ibtidaiyah, Kecamatan Rancaekek 9 Madrasah Ibtidaiyah, Kecamatan Cicalengka 3 Madrasah Ibtidaiyah, Kecamatan Nagreg 5 madrasah Ibtidaiyah, dan Kecamatan Cikancung 5 Madrasah Ibtidaiyah, dari data yang didapat sebanyak 296 guru PNS dan Non PNS, yang telah sertifikasi sebanyak 145 guru dan 151 guru yang belum tersertifikasi.<sup>15</sup>

Dalam penelitian ini, Madrasah yang dijadikan sampel merepresentasikan dari jumlah madrasah yang ada di KKM-IV Cikancung yang berdasarkan pada zona atau wilayah yang diwakili oleh 20% dari jumlah madrasah, jumlah sampel dalam penelitian ini  $20\% \times 33$  yaitu 7 madrasah dari masing-masing kecamatan.

---

<sup>14</sup> Mukhtar, Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala*, Issn 2302-0180 pp. 103 – 117.

<sup>15</sup> Observasi dan wawancara dengan Ibu Ani Nuraeni (ketua KKM- IV Cikancung), Bandung, Senin 11 Desember 2017

Tabel I.1  
Daftar Madrasah Ibtidaiyah se KKM-IV Cikancung

No	Kecamatan	Nama MI	Jumlah MI
1.	Cikancung	MI Perguruan Islam MI Al-Hidbar MI Fathul Huda MI Fathul Nubin MI Al-Amanah	5
2.	Nagreg	MI Fathul Ihsan MI Al-Munawaroh MI Al Hidayah Cokroaminoto MI Tanwiriah 1 MI Tanwiriah 2	5
3.	Cicalengka	MI Al-Husainiah MI Al-Muttaqin MI Annajah	3
4.	Rancaekek	MI Muhammadiyah MI Al-Azhar MI Al-Huda MI Persis 24 MI At-Taqwa MI Nurul Huda MI Al-Fajar MI Fidzyan Alfalah MI Maarif	9
5.	Cileunyi	MI Al-Musdariyah MI Nurul Yakin MI Ibnu Rusyd MI Naelushibyan MI Permata Bangsa MI Ar-Rifq MI Putri Siti Hajar MI Al-Istiqomah MI Ibrahim	9
6.	Cilengkrang	MI Fathul Khoer	1
7.	Cimencyan	MI Pasir Honje	1
JML	7	33	33

Sumber: data KKM-IV Kab.Bandung yang diperoleh oleh peneliti

Tabel I.2  
Jumlah Madrasah Ibtidaiyah dan guru Sertifikasi se KKM-IV Cikancung

No	Kecamatan	Jumlah MI	Jumlah guru sertifikasi (orang)	Jumlah guru belum sertifikasi (orang)
1	Kec Cikancung	5 MI	29	22
2	Kec. Nagreg	5 MI	26	24

No	Kecamatan	Jumlah MI	Jumlah guru sertifikasi (orang)	Jumlah guru belum sertifikasi (orang)
3	Kec. Cicalengka	3 MI	19	15
4	Kec. Rancaekek	9 MI	31	45
5	Kec. Cileunyi	9 MI	32	38
6	Kec. Cilengkrang	1 MI	3	3
7	Kec. Cimencyan	1 MI	5	4
Jumlah		33 MI	145	151
Jumlah seluruh guru			296	

Sumber: data KKM-IV Kab.Bandung yang diperoleh oleh peneliti

Tabel I.3  
Jumlah Guru PNS dan Non PNS dari

No	Nama MI	Guru PNS (orang)	Guru Non PNS (orang)	Jumlah (orang)
1.	MI Perguruan Islam	3	6	9
2.	MI Al-Husaniah	4	11	15
3.	MI Fathul Ihsan	0	7	7
4.	MI Al-Huda	0	8	8
5.	MI Nurul Yakin	1	8	9
6.	MI Fathul Khoer	0	6	6
7.	MI Pasir Honje	1	8	9
Jumlah		9	54	63

Sumber: data KKM-IV Kab.Bandung yang diperoleh oleh peneliti

Tabel I.4  
Jumlah Guru Sertifikasi dan Non Sertifikasi

No	Nama MI	Guru Sertifikasi (orang)	Guru Non Sertifikasi (orang)	Jumlah (orang)
1.	MI Perguruan Islam	8	1	9
2.	MI Al-Husaniah	11	4	15
3.	MI Fathul Ihsan	5	2	7
4.	MI Al-Huda	6	2	8
5.	MI Nurul Yakin	6	3	9
6.	MI Fathul Khoer	3	3	6
7.	MI Pasir Honje	5	4	9
Jumlah		44	19	63

Sumber: data KKM-IV Kab.Bandung yang diperoleh oleh peneliti



Tabel 1.5  
Daftar Guru Sertifikasi Jalur Portofolio, PLPG dan PPG

No	Jumlah Guru		
	Portofolio	PLPG	PPG
	11	33	0
Jumlah	44		

Sumber: data KKM-IV Kab.Bandung yang diperoleh oleh peneliti

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kinerja guru peranan kepala madrasah mempunyai posisi terpenting, keberhasilan pendidikan di madrasah tergantung pada keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pada kenyataanya jumlah guru sudah sertifikasi dan belum sertifikasi masih belum menunjukkan 100%

Berdasarkan data awal yang didapatkan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah yang ada di wilayah Cikancung yang difokuskan pada kompetensi manajerial kepala madrasah dan sertifikasi guru dalam meningkatkan kinerja guru sertifikasi, untuk itu peneliti merumuskannya dalam judul penelitian sebagai berikut : **“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru Pasca Sertifikasi” (Penelitian di Madrasah Ibtidaiyah se KKM-IV Cikancung Kabupaten Bandung)**

## B. Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini, secara umum mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru pasca sertifikasi. Adapun rinci permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan kepala madrasah ibtidaiyah se KKM-IV Cikancung dalam upaya peningkatan kinerja guru pasca sertifikasi?
2. Bagaimana Implementasi program kepala madrasah ibtidaiyah se KKM-IV Cikancung dalam upaya peningkatan kinerja guru?
3. Bagaimana faktor penunjang dan penghambat upaya kepala madrasah ibtidaiyah se KKM-IV Cikancung dalam upaya peningkatan kinerja guru?

4. Bagaimana kinerja guru se KKM-IV Cikancung pasca sertifikasi melalui jalur portopolio, PLPG?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis dan Mengevaluasi perencanaan kepala madrasah ibtidaiyah se KKM-IV Cikancung
2. Mengevaluasi Implementasi program kepala madrasah ibtidaiyah se KKM-IV Cikancung dalam upaya peningkatan kinerja guru
3. Mengevaluasi faktor penunjang dan penghambat upaya kepala madrasah ibtidaiyah se KKM-IV Cikancung dalam upaya peningkatan kinerja guru
4. Mengevaluasi kinerja guru se KKM-IV Cikancung pasca sertifikasi melalui jalur portopolio, PLPG

### D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoretis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori tentang Kompetensi Manajerial Kepala, Kinerja Guru

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Pihak Madrasah

Madrasah senantiasa dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, terencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya penelitian ini diharapkan setiap Kepala Madrasah mempunyai kompetensi manajerial yang baik dalam upaya peningkatan kinerja guru pasca sertifikasi sehingga diharapkan dengan meningkatnya kompetensi guru akan meningkat pula kualitas pembelajaran dan memberikan berkontribusi pada mutu pendidikan.

- b. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini penulis memperoleh pengalaman empiris mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan

kinerja guru pasca sertifikasi untuk kemajuan mutu pendidikan.

c. Bagi Peneliti selanjutnya

- 1) Dapat dilakukan penelitian pada aspek di luar dari yang diteliti sehingga dapat menjadi rekomendasi bagi madrasah dalam mengimplementasikan Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru pasca sertifikasi, dari yang diteliti.
- 2) Mendapatkan informasi baru mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru pasca sertifikasi dengan konsep, model atau strategi yang berbeda dari yang diteliti.

#### **E. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Beberapa penelitian terdahulu yang temanya relevan dengan tema penelitian ini dan dijadikan bahan perbandingan, di antaranya:

1. Adi Anwar Faisal, 2012, *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru* Tesis Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta Desember tahun 2012, pendekatan kuantitatif. Kemampuan manajerial kepala sekolah yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, ini memang sangat mempunyai peran terbesar dalam meningkatkan kinerja guru, kinerja guru yang terdiri dari aspek persiapan, proses, dan penilaian pembelajaran dinilai sangat baik dengan adanya manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah, pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, menunjukkan bahwa faktor kemampuan manajerial memberikan sumbangan efektif dan dapat diartikan bahwa 59% kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah. Hal itu juga dapat diartikan bahwa 41% merupakan pengaruh dari variabel yang tidak diteliti seperti kemampuan guru dalam mengembangkan profesionalitasnya, ketersediaan fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran, dukungan moril dan material dari pimpinan sekolah.

2. Mukh Khusnaini, 2015, *Pengaruh sertifikasi guru dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di KKMI tingkat kecamatan Limpung Kabupaten Batang*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Semarang tahun 2015. Terdapat pengaruh yang signifikan guru di KKMI Limpung sebesar 67%, bisa diambil kesimpulan bahwa guru KKMI Limpung sudah mampu meningkatkan kinerja mereka sebagai dampak dari sertifikasi yang telah mereka ikuti sebagai tuntutan untuk menjadi guru profesional setelah sertifikasi.
3. Nyayu Khodijah, 2011, *Kinerja Guru Pasca Sertifikasi (Studi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Dan Guru PAIS Pada Sekolah Umum Di Propinsi Sumatera Selatan)*, Tesis IAIN Raden Fatah Palembang. Berdasarkan hasil analisis data, dapat ditarik kesimpulan: 1) Kinerja guru pasca sertifikasi, baik secara keseluruhan, maupun dilihat dari aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran, dan pengembangan profesi, semuanya menunjukkan yang masih di bawah standar. 2) Tidak terdapat perbedaan kinerja antara guru madrasah dan guru PAIS di sekolah umum setelah memperoleh tunjangan profesional melalui program sertifikasi guru, 3) Tidak terdapat perbedaan kinerja antara guru yang tinggal di lingkungan perkotaan dan guru yang tinggal di pedesaan setelah memperoleh tunjangan profesional melalui program sertifikasi guru, dan 4) Tidak terdapat perbedaan kinerja antara guru yang lulus sertifikasi melalui jalur portofolio dan guru yang lulus melalui jalur PLPG.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat persamaan yaitu bagaimana kemampuan manajerial seorang pemimpin terhadap kinerja guru, bagaimana kinerja guru setelah sertifikasi, namun terdapat pula perbedaannya yaitu penelitian akan difokuskan kepada bagaimana sertifikasi guru bisa meningkatkan kinerja guru, dan baik buruknya kinerja guru ditentukan oleh manajerial seorang pemimpin atau kepala madrasah, peneliti akan melakukan penelitian dari segi manajerial kepala madrasah dan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pasca sertifikasi

## **F. Kerangka Berfikir**

### **1. Kompetensi Kepala Madrasah**

Kepala madrasah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin, ia mempunyai dua jabatan yang berperan penting dalam melaksanakan proses pendidikan, pertama, serbagai pengelola pendidikan di madrasah, kedua, sebagai pemimpin formal pendidikan disekolahnya dan merupakan komponen pendidikan yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru.<sup>16</sup> Sebagai pengelola, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya.<sup>17</sup> Kepala madrasah juga bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Kepala madrasah mampu mengembangkan kinerja para personil terutama guru ke arah profesionalisme yang diharapkan. Sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan.<sup>18</sup>

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai tanggung jawab merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengontrol sumber-sumber madrasah yang ada untuk melaksanakan program pendidikan secara efektif, efisien dan produktif.<sup>19</sup> Sebagai manajer kepala sekolah dituntut untuk melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan fikiran-fikiran yang inovatif, menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.<sup>20</sup>

Konsep kompetensi manajerial kepala madrasah dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi

---

<sup>16</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The hand Book Of Educatoin Manajemen Teori dan Praktik pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Yogyakarta: 2015), 151.

<sup>17</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, 151.

<sup>18</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, 151.

<sup>19</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, 153.

<sup>20</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, 153

secara efektif dan efisien. Menurut Kunandar “kepala madrasah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal.<sup>21</sup> Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/ pengendalian; dan (4) pengawasan.” Kepala madrasah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di madrasah, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah<sup>22</sup>.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dijelaskan mengenai kompetensi atau kemampuan yang wajib dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Kompetensi tersebut mencakup 5 kompetensi kepala sekolah sebagai berikut:<sup>23</sup>

Tabel I.6  
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah /Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	2	3
	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

<sup>21</sup> Ismuha dkk, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sdn Lamklat Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, ISSN 2302-0156. Vol 4 No 1, Februari 2016

<sup>22</sup> Ismuha dkk, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sdn Lamklat Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, ISSN 2302-0156. Vol 4 No 1, Februari 2016

<sup>23</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, 153

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	2	3
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
		2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
		2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
		2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
		2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
		2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Sumber: (Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

## 2. Kinerja Guru

Secara etimologis kinerja atau *performance* berasal dari kata “*to perform*” yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Kinerja merupakan unjuk kerja seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya.<sup>24</sup> Sumaryana menjelaskan bahwa “kinerja mengajar guru merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas mengajar untuk mencapai tujuan pembelajaran”.<sup>25</sup> Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Levinson mendefinisikan kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan.<sup>26</sup> Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan. Oleh karena itu, performan sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara sederhana kinerja dapat diartikan unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses. Unjuk kerja ini didasarkan atas deskripsi dan spesifikasi suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Konsep kinerja guru secara konseptual merupakan terjemahan yang paling sesuai dengan performan, juga dapat diartikan sebagai unjuk kerja atau prestasi kerja. Menurut Smith bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

---

<sup>24</sup> Syukri, dkk., Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar pada Gugus I UPTD Dewantara Aceh Utara (*Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 3, Nomor 2, Mei 2015*), 82.

<sup>25</sup> Yayan Sumaryana, “Pengaruh Kepemimpinan Intruksional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru SD Negeri di Kota Sukabumi” Tesis Sarjana Administrasi Pendidikan (Bandung: Perpustakaan Universitas Pendidikan Indonesia 2014), 26. t.d.

<sup>26</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta 2016), 229



melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”. Pengukuran kinerja seseorang diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan komunikasi.<sup>27</sup>

Menurut Gibson terdapat empat faktor yang diukur dalam penilaian *performansi* kerja yaitu sebagai berikut:<sup>28</sup> *performance*; menyangkut kemampuan untuk promosi karyawan, prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan. *Conformance*; merefleksikan individu bekerja sama dengan atasan dan rekan-rekan serta kepatuhan terhadap peraturan organisasi. *Dependability*; melihat tingkat kedisiplinan karyawan terhadap aturan yang ditetapkan dan disetujui oleh karyawan. *Personal adjustment*; melihat kemampuan karyawan dari segi emosional untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.<sup>29</sup>

Kemajuan mutu pendidikan ditentukan oleh kualitas guru sebagai pendidik. Kebijakan pemerintah untuk mendorong terwujudnya guru berkualitas dan profesional salah satunya berupa disahkan dan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dalam Pasal 1 Ayat 1 menjelaskan bahwa “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.”<sup>30</sup>

Dengan demikian kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pengajaran di lembaga pendidikan sekolah/madrasah. Sementara itu Indikator kinerja guru, Olivia sebagaimana dikutip dalam Muslim mengemukakan bahwa seorang guru akan dapat melaksanakan tugas mengajar dengan baik apabila mampu dan terampil dalam 3 aspek yang menjadi indikator

---

<sup>27</sup> Ismuha, Khairudin, Djailani AR, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sdn Lamklat Aceh Besar, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, ISSN 2302-0156. Vol 4 No 1, Februari 2016

<sup>28</sup> Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryana, *Guru Profesional*, 29.

<sup>29</sup> Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryana, *Guru Profesional*, 29.

<sup>30</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Rosda karya, 2007), 227.

kualitas mengajar sebagai berikut: 1) Merencanakan pembelajaran, 2) Melaksanakan pembelajaran, 3) Menilai/melakukan evaluasi.<sup>31</sup>

Dengan kata lain, seorang guru profesional dan memiliki kinerja mengajar yang baik akan mampu merencanakan pengajaran dengan baik, melaksanakan pengajaran dengan baik, dan menilai pengajaran secara tepat dan akurat

### 3 Program Sertifikasi Guru

Dewasa ini banyak orang berkompetisi ingin jadi Guru, ingin mengabdikan di dunia pendidikan. Hal ini karena termotivasi bahwa Guru dengan mudah naik pangkat, gaji yang cukup memadai, tentu saja kalau dibanding dengan gaji sebelumnya apalagi kurun waktu antara 1968-1971.

Padahal jadi seorang Guru merupakan panggilan hati nurani untuk memajukan dunia pendidikan, bukan sekedar karena gajinya yang memadai. Yang menjadi keprihatinan sekarang di beberapa daerah banyak kekurangan Guru terutama Guru SD, namun dilain pihak pemerintah tidak segera mengangkat Guru untuk memenuhi kekurangan tersebut. Permasalahan lain menumpuknya lulusan program studi tertentu sehingga menunggu antrean untuk diangkat jadi Guru, namun dilain pihak disuatu sekolah masih kurang Guru pada program studi tertentu, hal ini terjadi di SMP, SMA, SMK, dll. Juga sering kita jumpai bahwa Guru pada suatu sekolah tertentu mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya dengan alasan kakurangan Guru, untuk memenuhi jumlah jam pelajaran per minggunya (24 jam). Hal itu dapat terjadi di sekolah negeri apalagi swasta.

Istilah tentang Profesi, professional dan profesionalisme, profesi biasanya dikatkan dengan pekerjaan/jabatan yang dipegang seseorang, yang menuntut keahlian. Artinya bahwa suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang oleh sembarang orang dan memerlukan pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan khusus untuk itu.<sup>32</sup> Profesional adalah sebutan

---

<sup>31</sup> Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru* (Bandung: Alfabeta, 2013), 116.

<sup>32</sup> Budiharto, *Sertifikasi Guru Sebagai Upaya meningkatkan Profesionalisme guru*, Vol 39 No 2 13 agustus 2013, 119-121

tentang penampilan seseorang dalam mewujudkan unjuk kerja sesuai dengan profesinya. Profesionalisme adalah sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen daripada anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalisnya.<sup>33</sup>

Pengembangan profesi guru dapat dilakukan baik dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan) terkait dengan pengembangan profesi guru, Asrorun Ni'am Sholeh menyatakan bahwa pemberdayaan dan pengembangan profesi guru harus diarahkan sebagai bagian integral dalam membenahan sistem pendidikan nasional secara keseluruhan dan sebagai salah satu sarana mengimplementasikan tujuan pendidikan nasional<sup>34</sup>.

Upaya pengembangan profesi guru dapat juga dilakukan melalui program sertifikasi, melalui organisasi kependidikan (seperti: MGMP, KKG, MGBS) bisa juga melalui kegiatan ilmiah (seperti penelitian, diskusi antar sejawat, membaca karya akademik kekinian, pelatihan studi banding, observasi dan praktikal).<sup>35</sup>

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dikemukakan bahwa sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen, sedangkan sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional.<sup>36</sup> Berdasarkan pengertian tersebut, sertifikasi guru dapat diartikan sebagai suatu proses pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi.<sup>37</sup>

Sertifikasi pendidik mempunyai manfaat yaitu sebagai pengawasan mutu dan penjamin mutu. Pengawasan mutu yang dimaksud yaitu lembaga sertifikasi

---

<sup>33</sup> Budiharto, *Sertifikasi Guru Sebagai Upaya meningkatkan Profesionalisme guru*, Vol 39 No 2 13 agustus 2013, 119-121

<sup>34</sup> Uus Ruswandi dan Badrudin, *Pengembangan Kepribadian Guru*, 30

<sup>35</sup> Uus Ruswandi dan Badrudin, *Pengembangan Kepribadian Guru*, 30

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2013), 33-34.

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* 33-34

yang telah mengidentifikasi dan menentukan seperangkat kompetensi yang sifat unik, untuk setiap jenis profesi dapat mengarahkan para praktisi untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan, peningkatan profesionalisme melalui mekanisme seleksi, proses seleksi yang lebih baik, program pelatihan yang lebih bermutu. Penjamin mutu yaitu adanya proses pengembangan profesionalisme dan evaluasi terhadap kinerja praktisi, sertifikasi menyediakan informasi dalam bidang keahlian dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan<sup>38</sup>

Lembaga penyelenggara sertifikasi menurut UU No. 14 tahun 2005 Pasal 11 (ayat 2) yaitu: perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah.<sup>39</sup> Perguruan Tinggi yang memiliki fakultas Keguruan misal FKIP dan Fakultas Tarbiyah UIN, IAIN, STAIN, STAIS yang telah terakreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Nasional RI dan ditetapkan oleh pemerintah.<sup>40</sup> Pelaksanaan diatur oleh penyelenggara yaitu kerjasama Dinas Pendidikan Nasional Daerah atau Departemen Agama Propinsi dengan Perguruan Tinggi yang ditunjuk.<sup>41</sup> Pendanaan sertifikasi ditanggung oleh Pemerintah dan Pemda, sebagaimana UU No. 14 tahun 2005 pasal 13 (ayat 1). Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menyediakan anggaran untuk peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi pendidik bagi Guru dalam jabatan yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah dan masyarakat.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 35

<sup>39</sup> Budiharto, *Sertifikasi Guru Sebagai Upaya meningkatkan Profesionalisme guru*, Vol 39 No 2 13 agustus 2013, 119-121.

<sup>40</sup> Budiharto, *Sertifikasi Guru Sebagai Upaya meningkatkan Profesionalisme guru*, Vol 39 No 2 13 agustus 2013, 119-121.

<sup>41</sup> Budiharto, *Sertifikasi Guru Sebagai Upaya meningkatkan Profesionalisme guru*, Vol 39 No 2 13 agustus 2013, 119-121.

<sup>42</sup> Budiharto, *Sertifikasi Guru Sebagai Upaya meningkatkan Profesionalisme guru*, Vol 39 No 2 13 agustus 2013, 119-121

**Skema I.1. Kerangka Berpikir Penelitian**