

TIPOLOGI KEPEMIMPINAN MADRASAH DAN IMPLIKASINYA TERHADAP IKLIM KERJA

Malik Zuhri

STIT Al-Fattah Siman Lamongan, Pon. Pes Al-Fattah Siman Sekaran Lamongan,
Telp.0322-3382086, Fax.0322-3382086
Pos-el : malikzuhri@stitaf.ac.id

Abstrak

Madrasah merupakan suatu organisasi yang memiliki sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk satu kesatuan yang utuh. Di dalam madrasah terdapat berbagai macam sistem yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi yang salah satunya adalah Kepala Madrasah. Setiap Kepala Madrasah memiliki tipologi kepemimpinan masing-masing. Apabila tipologi kepemimpinan kepa madrasah tidak sesuai dengan unsur yuang lain maka dapat dipastikan bahwa untuk mencapai iklim kerja yang positif sangatlah sulit

Kata kunci: *Iklim Kerja, Kepemimpinan, Kepala Madrasah.*

Abstract

Madrasa is an organization that has a system consisting of various elements that form a unified whole. In the madrasa there are various kinds of systems that develop from a group of people who interact with each other according to certain patterns and goals that influence and influence one another, one of which is the Head Madrasah. Each Head of Madrasa has a typology of leadership - each. If the typology of leadership of the madrasahs does not match with other elements of yuang then it is certain that to achieve a positive work climate is very difficult.

Keywords: *Leadership, Principal of Madrasah, Work Climate.*

PENDAHULUAN

Maju mundurnya suatu lembaga pendidikan banyak ditentukan oleh kepemimpinan madrasah, terlebih budaya yang berkembang di tengah-tengah masyarakat Indonesia adalah budaya patneralistik. Artinya dalam melakukan segala sesuatu selalu mengikuti apa yang dilakukan oleh pimpinannya, dalam hal ini adalah kepala madrasah.

Kepala Madrasah sebagai manajer madrasah menduduki peran yang sangat vital. Karena Kepemimpinan kepala madrasah merupakan proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang dilembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Untuk mewujudkan tugas tersebut seorang pemimpin harus mampu bekerjasama dengan orang yang dipimpinya. Seorang pemimpin harus tahu fungsi dan peranannya sebagai pemimpin.

Adapun fungsi kepemimpinan pendidikan menurut Soekarto Indrafachrudi (1993) adalah pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai
 - a) Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota dapat berkerjasama mencapai tujuan itu.
 - b) Pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada anggota-anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik.
 - c) Pemimpin berfungsi membantu anggota kelompok dalam memberikan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
 - d) Pemimpin berfungsi menggunakan kesempatan dan minat khusus anggota kelompok.
2. Fungsi yang bertalian dengan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan
 - a) Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.
 - b) Pemimpin berfungsi mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam pelaksanaan tugas.
 - c) Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok.

Berdasarkan kajian tersebut, tema tipologi kepemimpinan kepala madrasah dan implikasinya terhadap iklim kerja warga sekolah menjadi urgen untuk dikaji lebih dalam

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Kepala madrasah

Ada beberapa pendapat pakar tentang kepemimpinan antara lain :

- 1) Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok. (Miftah Thoha, 2004)
- 2) Kepemimpinan adalah sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin terhadap sesuatu yang bukan milik mereka. (Helfin Frinces, 2009)
- 3) Kepemimpinana adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan dan bila perlu memaksa orang lain agar orang itu mau menerima pengaruh dan berbuat sesuatu untuk membentuk proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (Marno dkk, 2008)

Burhanudin dalam bukunya *Analisis Administrasi Manajemen dan pendidikan*, mengatakan bahwa kepemimpinan atau kegiatan memimpin

merupakan usaha yang dilakukan seorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat para pakar tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasi perilaku orang lain untuk bekerja sama mencapai suatu tujuan kelompok.

Sedangkan kata “kepala madrasah” tersusun dari dua kata yaitu “kepala” yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan “madrasah” yaitu sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seseorang guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para guru dan para siswa. “Kepala madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi madrasah mereka”.

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala madrasah yang berhasil adalah kepala madrasah yang memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Dari pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah diatas, maka dapat disimpulkan kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan seorang guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dalam menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tipe Kepemimpinan

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin melakukan dalam beberapa cara. Cara yang ia lakukan merupakan pencerminan sikap serta gambaran tentang tipe (bentuk) kepemimpinan yang dijalankannya. Adapun gaya atau tipe kepemimpinan yang pokok atau juga disebut ekstrem ada tiga tipe atau bentuk kepemimpinan yaitu:

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk kepada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya. Kepemimpinan otoriter hanya akan menyebabkan ketidakpuasan dikalangan guru.

b. Kepemimpinan Laissez Faire

Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana kepemimpinan laissez faire menitik beratkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin laissez faire banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya.

Kepemimpinan Laissez Faire tidak dapat diterapkan secara resmi di lembaga pendidikan, kepemimpinan laissez faire dapat mengakibatkan kegiatan yang dilakukannya tidak terarah, perwujudan kerja simpang siur, wewenang dan tanggungjawab tidak jelas, yang akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan tidak tercapai.

c. Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk human relationship atas dasar prinsip saling menghargai dan hormat-menghormati.

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, terarah yang berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi pendidikan.

d. Kepemimpinan Supervisor

Tugas dan tanggungjawab kepala madrasah terus mengalami perkembangan dan perubahan, baik dalam sifat maupun luasnya. Kepala madrasah juga berperan sebagai supervisor yang bertugas untuk memberi bimbingan bagi guru dengan melalui perumbungan kemampuan sebagai sarana meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.

Supervisor adalah orang yang melakukan aktifitas supervisi langsung berhubungan dengan guru-guru khususnya dalam rangka peningkatan proses pembelajaran agar lebih efektif. Di tingkat madrasah maka yang menjadi supervisor adalah kepala madrasah.

Supervisi pendidikan adalah usaha dari para petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, menyelesaikan pertumbuhan jabatan dan mengembangkan jabatan-jabatan guru dan merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode mengajar serta evaluasi pengajaran.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa yang dimaksud supervisor pendidikan adalah seorang pemimpin yang melakukan suatu usaha untuk membantu para guru dalam meningkatkan pertumbuhan pribadi dan jabatannya dan juga para guru madrasah lainnya agar anak didik dapat belajar secara lebih baik dalam situasi proses mengajar secara lebih efektif dan efisien.

H. Soetopo (1985), menyebutkan bahwa kepala madrasah mempunyai tugas penting sebagai berikut:

1. Kepala madrasah sebagai pembimbing yaitu membimbing guru agar dapat memahami secara lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid serta membantu guru dalam mengatasi persoalan, memberikan bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan sifat materinya.
2. Kepala madrasah memberi bantuan yaitu membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar, membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang sesuai dengan sifat materinya, membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik, dan membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelajaran.
3. Kepala madrasah memberikan layanan yaitu memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas.
4. Kepala madrasah sebagai pembina yaitu membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan tugas dari kepala madrasah sebagai supervisor meliputi kegiatan pembimbingan, bantuan, layanan, serta pembinaan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru dalam proses pembelajaran. (<http://drgilib.unnes.ac.id>)

3. Iklim Kerja Guru

Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2004). Sedangkan

guru adalah siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik (Tafsir, 1984)

Jadi yang dimaksud dengan kinerja guru adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Pembelajaran mengandung makna adanya kegiatan mengajar dan belajar, di mana pihak yang mengajar adalah guru dan yang belajar adalah siswa yang berorientasi pada kegiatan mengajarkan materi yang berorientasi pada pengembangan pengetahuan, sikap, dan keterampilan siswa sebagai sasaran pembelajaran.

Sedangkan yang yang dimaksud dengan kinerja pembelajaran guru adalah kemampuan guru dalam menyelenggarakan pembelajaran dan melengkapi perangkat pembelajaran yang merupakan rangkaian dalam proses belajar mengajar.

Pembelajaran sebagai wujud dari kinerja guru, maka segala kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru harus menyatu, menjiwai, dan menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai.

Oleh sebab itu guru diharapkan mampu melaksanakan tugasnya dan tanggung jawab yang diemban demi tercapainya tujuan pendidikan. Namun hal itu tak luput dari peran aktif dari kepala madrasah dalam memantau dan mengarahkan bawahannya untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar mengajar.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan percerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa faktor yang penulis dalam kategori hal-hal mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap tersebut antara lain kepribadian dan dedikasi guru, pengembangan diri, kemampuan mengajar, antar hubungan dan komunikasi, hubungan dengan masyarakat, kedisiplinan, kesejahteraan, dan iklim kerja. Untuk lebih jelasnya akan penulis paparkan penjelasannya dibawah ini.

1) Kepribadian dan dedikasi

Setiap guru memiliki pribadi masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah abstrak, yang

hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Zakiah Darajat (dalam Djamarah SB, 1994) bahwa kepribadian yang sesungguhnya adalah abstrak, sukar dilihat atau diketahui secara nyata, yang dapat diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan misalnya dalam tindakannya, ucapan, caranya bergaul, berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan atau masalah, baik yang ringan maupun yang berat.

Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang itu, dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang ditentukan oleh kepribadiannya.

Lebih lanjut Zakiah Darajat (dalam Djamarah SB, 1994) mengemukakan bahwa faktor terpenting bagi seorang guru adalah kepribadiannya. Kepribadian inilah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya atautkah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik, terutama bagi anak didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa. Kepribadian adalah suatu cerminan dari citra seorang guru dan akan mempengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Oleh karena itu kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru.

Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Semakin baik kepribadian guru, semakin baik dedikasinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, ini berarti tercermin suatu dedikasi yang tinggi dari guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Hal tersebut dipertegas oleh Drosat (1998) bahwa salah satu dasar pembentukan kepribadian adalah sukses yang merupakan sebuah hasil dari kepribadian, dari citra umum, dari sikap, dari keterampilan karena ini semua melumasi proses interaksi-interaksi manusia

Aspek-aspek tersebut di atas merupakan potensi kepribadian sebagai syarat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan profesinya. Karena tanpa aspek tersebut sangat tidak mungkin guru dapat melaksanakan tugas sesuai dengan harapan. Kepribadian dan dedikasi yang tinggi dapat meningkatkan kesadaran akan pekerjaan dan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi. Guru yang memiliki kepribadian yang baik dapat membangkitkan kemauan untuk giat memajukan profesinya dan meningkatkan dedikasi dalam melakukan pekerjaan

mendidik sehingga dapat dikatakan guru tersebut memiliki akuntabilitas yang baik dengan kata lain perilaku akuntabilitas meminta agar pekerjaan itu berakhir dengan hasil baik yang dapat memuaskan atasan yang memberi tugas itu dan pihak-pihak lain yang berkepentingan atau segala pekerjaan yang dilaksanakan baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tidak asal-asalan.

2) Pengembangan Profesi

Profesi guru kian hari menjadi perhatian seiring dengan perubahan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang menuntut kesiapan agar tidak ketinggalan. Menurut Pidarta (1999) bahwa Profesi ialah suatu jabatan atau pekerjaan biasa seperti halnya dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Tetapi pekerjaan itu harus diterapkan kepada masyarakat untuk kepentingan masyarakat umum, bukan untuk kepentingan individual, kelompok, atau golongan tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaan itu harus memenuhi norma-norma itu. Orang yang melakukan pekerjaan profesi itu harus ahli, orang yang sudah memiliki daya pikir, ilmu dan keterampilan yang tinggi. Disamping itu ia juga dituntut dapat mempertanggung jawabkan segala tindakan dan hasil karyanya yang menyangkut profesi itu.

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan besarnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya.

Pengembangan profesional guru harus memenuhi standar sebagaimana yang dikemukakan Stiles dan Horsley (1998) bahwa ada empat standar pengembangan profesi guru yaitu:

- a) Standar pengembangan profesi A adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembelajaran isi sains yang diperlukan melalui perspektif-perspektif dan metode-metode inquiri.
- b) Standar pengembangan profesi B adalah pengembangan profesi untuk guru sains memerlukan pengintegrasian pengetahuan sains, pembelajaran, pendidikan, dan siswa, juga menerapkan pengetahuan tersebut ke pengajaran sains;
- c) Standar pengembangan profesi C adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembentukan pemahaman dan kemampuan untuk pembelajaran sepanjang masa.;
- d) Standar pengembangan profesi D adalah program-program profesi untuk guru sains harus koheren (berkaitan) dan terpadu.

Standar ini dimaksudkan untuk menangkal kecenderungan kesempatan pengembangan profesi terfragmentasi dan tidak berkelanjutan. Apabila guru di Indonesia telah memenuhi standar profesional guru sebagaimana yang berlaku di

Amerika Serikat maka kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia semakin baik. Tuntutan memenuhi standar profesionalisme bagi guru sebagai wujud dari keinginan menghasilkan guru-guru yang mampu membina peserta didik sesuai dengan tuntutan masyarakat, disamping sebagai tuntutan yang harus dipenuhi guru dalam meraih predikat guru yang profesional.

Menurut Akadum (1999) bahwa ada lima penyebab rendahnya profesionalisme guru yaitu :

- a) Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total
- b) Rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan,
- c) Pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan,
- d) Masih belum *smoothnya* perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru,
- e) Masih belum berfungsi PGRI sebagai organisasi profesi yang berupaya secara maksimal meningkatkan profesionalisme anggotanya.

Pola pengembangan dan pembinaan profesi guru yang telah penulis uraikan di atas sangat memungkinkan terjadinya perubahan paradigma dalam pengembangan profesi guru sebagai langkah antisipatif terhadap perubahan peran dan fungsi guru yang selama ini guru dianggap sebagai satu-satunya sumber informasi dan pengetahuan bagi siswa, padahal perkembangan teknologi dan informasi sekarang ini telah membuka peluang bagi setiap orang untuk dapat belajar secara mandiri dan cepat yang berarti siapapun bisa lebih dulu mengetahui yang terjadi sebelum orang lain mengetahuinya, kondisi ini mengisyaratkan adanya pergeseran pola pembelajaran dan perubahan fungsi serta peran guru yang lebih besar yang bukan lagi sebagai satu-satunya sumber informasi pengetahuan bagi siswa melainkan sebagai fasilitator yang mengarahkan siswa dalam pembelajaran.

3) Kemampuan Mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Cooper (dalam Zahera, 1997) mengemukakan bahwa guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, memberikan pertanyaan kepada siswa, mengajarkan konsep, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas, dan mengevaluasi hasil belajar

Penguasaan seperangkat kompetensi yang meliputi kompetensi keterampilan proses dan kompetensi penguasaan pengetahuan merupakan unsur yang dikolaborasikan dalam bentuk satu kesatuan yang utuh dan membentuk

struktur kemampuan yang harus dimiliki seorang guru, sebab kompetensi merupakan seperangkat kemampuan guru searah dengan kebutuhan pendidikan di sekolah, tuntutan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai seperti perubahan hasil akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja guru yang makin meningkat, sebaliknya jika kemampuan mengajar yang dimiliki guru sangat sedikit akan berakibat bukan saja menurunkan prestasi belajar siswa tetapi juga menurunkan tingkat kinerja guru itu sendiri.

Untuk itu kemampuan mengajar guru menjadi sangat penting dan menjadi keharusan bagi guru untuk dimiliki dalam menjalankan tugas dan fungsinya, tanpa kemampuan mengajar yang baik sangat tidak mungkin guru mampu melakukan inovasi atau kreasi dari materi yang ada dalam kurikulum yang pada gilirannya memberikan rasa bosan bagi guru maupun siswa untuk menjalankan tugas dan fungsi masing-masing.

4) Hubungan dan Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat komunikasi.

Pentingnya komunikasi bagi organisasi tidak dapat dipungkiri, adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya. Misalnya Kepala madrasah tidak menginformasikan kepada guru-guru mengenai kapan madrasah dimulai sesudah libur maka besar kemungkinan guru tidak akan datang mengajar. Contoh di atas menandakan betapa pentingnya komunikasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Muhammad A. (2001) bahwa kelupaan informasi dapat memberikan efek yang lebih besar terhadap kelangsungan kegiatan.

Terbinanya hubungan dan komunikasi di dalam lingkungan madrasah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan untuk terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain di madrasah atas kreativitas dan inovasi tersebut, hal ini menjadi motor penggerak bagi guru untuk terus meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya yang bukan saja inovasi dalam tugas utamanya tetapi bisa saja muncul inovasi dalam tugas yang lain yang diamanatkan sekolah. Ini berarti bahwa pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik di antara komponen dalam madrasah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja.

Untuk itu semakin baik pembinaan hubungan dan komunikasi dibina maka respon yang muncul semakin baik pula yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

5) Hubungan dengan Masyarakat

Madrasah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari madrasah sebab keduanya memiliki kepentingan, madrasah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan itu.

Hubungan madrasah dengan masyarakat merupakan bentuk hubungan komunikasi ekstern yang dilaksanakan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan kelompok individu-individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam masyarakat terdapat lembaga-lembaga penyelenggaran pendidikan, lembaga keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olah raga, kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Dalam masyarakat juga terdapat individu-individu atau pribadi-pribadi yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah.

Hubungan madrasah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara madrasah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah. Hubungan madrasah dengan masyarakat ini sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personalia madrasah dengan masyarakat. Hal ini dipertegas Mulyasa (2003:93) bahwa Tujuan hubungan madrasah dengan masyarakat dapat ditinjau dari dua dimensi yaitu kepentingan madrasah dan kebutuhan masyarakat.

Tujuan hubungan masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan madrasah antara lain :

- 1) Memelihara kelangsungan hidup sekolah,
- 2) Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah,
- 3) Memperlancar kegiatan belajar mengajar,
- 4) Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.

Sedangkan Tujuan hubungan berdasarkan kebutuhan masyarakat antara lain :

- 1) Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat,
- 2) Memperoleh kemajuan madrasah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat,
- 3) Menjamin relevansi program madrasah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat, dan
- 4) Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya (Mulyasa, 2003).

Agar hubungan dengan masyarakat terjamin baik dan berlangsung kontinu, maka diperlukan peningkatan profesi guru dalam hal berhubungan dengan masyarakat. Guru disamping mampu melakukan tugasnya masing-masing di sekolah, mereka juga diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas-tugas hubungan dengan masyarakat. Mereka bisa mengetahui aktivitas-aktivitas masyarakatnya, paham akan adat istiadat, mengerti aspirasinya, mampu membawa diri di tengah-tengah masyarakat, bisa berkomunikasi dengan mereka dan mewujudkan cita-cita mereka. Untuk mencapai hal itu diperlukan kompetensi dan perilaku dari guru yang cocok dengan struktur sosial masyarakat setempat, sebab ketika kompetensi dan perilaku guru tidak cocok dengan struktur sosial dalam masyarakat maka akan terjadi benturan pemahaman dan salah pengertian terhadap program yang dilaksanakan madrasah dan berakibat tidak adanya dukungan masyarakat terhadap sekolah, padahal madrasah dan masyarakat memiliki kepentingan yang sama dan peran yang strategis dalam mendidik dan menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

Kemampuan guru membawa diri baik di tengah masyarakat dapat mempengaruhi penilaian masyarakat terhadap guru. Guru harus bersikap sesuai dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat, responsif dan komunikatif terhadap masyarakat, toleran dan menghargai pendapat mereka. Bila tidak mampu menampilkan diri dengan baik sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan mereka. Penjelasan di atas menunjukkan betapa penting peran guru dalam hubungan madrasah dengan masyarakat. Terjalannya hubungan yang harmonis antara sekolah-masyarakat membuka peluang adanya saling koordinasi dan pengawasan dalam proses belajar mengajar di madrasah dan keterlibatan bersama memajukan peserta didik. Guru diharapkan selalu berbuat yang terbaik sesuai harapan masyarakat yaitu terbinanya dan tercapainya mutu pendidikan anak-anak mereka.

Manfaat hubungan dengan masyarakat sangat besar bagi peningkatan kinerja guru melalui peningkatan aktivitas-aktivitas bersama, komunikasi yang kontinu dan proses saling memberi dan saling menerima serta membuat introspeksi madrasah dan guru menjadi giat dan kontinu. Setiap aktivitas guru dapat diketahui oleh masyarakat sehingga guru akan berupaya menampilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini dipertegas Pidarta (1999) yang menyatakan bahwa bila guru tidak mau belajar dan tidak mampu menampilkan diri sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan mereka. Keadaan ini seringkali menimbulkan cap kurang baik terhadap guru. Citra guru di mata masyarakat menjadi pudar.

6) Kedisiplinan

Disiplin adalah ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan

di mana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

Tujuan disiplin menurut Arikunto, S. (1993:147) yaitu agar kegiatan madrasah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tentram dan setiap guru beserta karyawan dalam organisasi madrasah merasa puas karena terpenuhi kebutuhannya. Sedangkan Depdikbud (1992) menyatakan tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian yaitu tujuan umum adalah agar terlaksananya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan, dan tujuan khusus yaitu :

- 1) Agar Kepala madrasah dapat menciptakan suasana kerja yang menggairahkan bagi seluruh peserta warga sekolah,
- 2) Agar guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada disekolah dan diluar sekolah.
- 3) Agar tercipta kerjasama yang erat antara madrasah dengan orang tua dan madrasah dengan masyarakat untuk mengemban tugas pendidikan.

Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing siswa. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab pemahaman disiplin yang baik guru mampu mencermati aturan-aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Kemampuan guru dalam memahami aturan dan melaksanakan aturan yang tepat, baik dalam hubungan dengan personalia lain di madrasah maupun dalam proses belajar mengajar di kelas sangat membantu upaya membelajarkan siswa ke arah yang lebih baik. Kedisiplinan bagi para guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Perilaku disiplin dalam kaitan dengan kinerja guru sangat erat hubungannya karena hanya dengan kedisiplinan yang tinggilah pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada. Untuk itu dalam upaya mencegah terjadinya indiscipliner perlu ditindak lanjuti dengan meningkatkan kesejahteraan guru, memberi ancaman, teladan kepemimpinan, melakukan tindakan korektif, memelihara tata tertib, memajukan pendekatan positif terhadap disiplin, pencegahan dan pengendalian diri.

Kedisiplinan yang baik ditunjukan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan memperlancar pekerjaan guru dan memberikan perubahan dalam kinerja guru ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggung jawabkan. Kondisi ini bukan saja berpengaruh pada pribadi guru itu sendiri dan tugasnya tetapi akan berimbas pada komponen lain sebagai suatu cerminan dan acuan dalam menjalankan tugas dengan baik dan menghasilkan hasil yang memuaskan.

7) Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya. Mulyasa (2002) menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia, akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya.

Menurut Supriadi (1999) bahwa tingkat kesejahteraan guru di Indonesia sangat memprihatinkan, hanya setara dengan kondisi guru di negara miskin di Afrika. Rendahnya tingkat kesejahteraan tersebut akan semakin tampak bila dibandingkan dengan kondisi guru di negara lain. Di negara maju, gaji guru umumnya lebih tinggi dari pegawai yang lain, sementara di Indonesia justru sebaliknya.

Dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan yaitu: Profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kerjanya. Dan profesionalisme guru masih rendah (Adiningsih, 2002).

Peningkatan kesejahteraan berkaitan erat dengan insentif yang diberikan pada guru. Insentif dibatasi sebagai imbalan organisasi pada motivasi individu, pekerja menerima insentif dari organisasi sebagai pengganti karena dia anggota yang produktif dengan kata lain insentif adalah upah atau hukuman yang diberikan sebagai pengganti kontribusi individu pada organisasi. Menurut Chester I. Barnard (dalam Sutaryadi, 2001) menyatakan bahwa insentif yang tidak memadai berarti mengubah tujuan organisasi

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa untuk memaksimalkan kinerja guru langkah strategis yang dilakukan pemerintah yaitu memberikan kesejahteraan yang layak sesuai volume kerja guru, selain itu memberikan insentif pendukung sebagai jaminan bagi pemenuhan kebutuhan hidup guru dan keluarganya. Program peningkatan mutu pendidikan apapun yang akan diterapkan pemerintah, jika kesejahteraan guru masih rendah maka besar kemungkinan program tersebut tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Jadi tidak heran kalau guru di negara maju memiliki kualitas tinggi dan profesional, karena penghargaan terhadap jasa guru sangat tinggi. Adanya Jaminan kehidupan yang layak bagi guru dapat memotivasi untuk selalu bekerja dan meningkatkan kreativitas sehingga kinerja selalu meningkat tiap waktu.

8. Iklim Kerja

Madrasah merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk satu kesatuan yang utuh. Di dalam madrasah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan

dipengaruhi oleh lingkungannya sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya.

Interaksi yang terjadi dalam madrasah merupakan indikasi adanya keterkaitan satu dengan lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalannya interaksi-interaksi yang melahirkan hubungan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.

Litwin dan Stringer (dalam Sergiovanni, 2001) mengemukakan bahwa Iklim mempengaruhi kinerja guru. Iklim sebagai pengaruh subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, gaya informal pemimpin dan faktor-faktor lingkungan penting lainnya, yang menyangkut sikap/keyakinan dan kemampuan memotivasi orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut.

Jadi Iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor-faktor pribadi, sosial dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan madrasah yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara Kepala madrasah dengan guru, antara guru dengan guru yang lain, antara guru dengan pegawai madrasah dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan dengan peserta didik sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai.

Iklim negatif menampakkan diri dalam bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif, kontradiktif, iri hati, beroposisi, masa bodoh, individualistis, egois. Iklim negatif dapat menurunkan produktivitas kerja guru. Iklim positif menunjukkan hubungan yang akrab satu dengan lain dalam banyak hal terjadi kegotong royongan di antara mereka, segala persoalan yang timbul diselesaikan secara bersama-sama melalui musyawarah. Iklim positif menampakkan aktivitas-aktivitas berjalan dengan harmonis dan dalam suasana yang damai, teduh yang memberikan rasa tenteram, nyaman kepada personalia pada umumnya dan guru khususnya.

Terciptanya iklim positif di madrasah bila terjalannya hubungan yang baik dan harmonis antara Kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai tata usaha, dan peserta didik.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Owens (1991) bahwa faktor-faktor penentu iklim organisasi madrasah terdiri dari :

- a) Ekologi yaitu lingkungan fisik seperti gedung, bangku, kursi, alat elektronik, dan lain-lain,
- b) Milieu yakni hubungan sosial,
- c) Sistem sosial yakni ketatausahaan, perorganisasian, pengambilan keputusan dan pola komunikasi,
- d) Budaya yakni nilai-nilai, kepercayaan, norma dan cara berpikir orang-orang dalam organisasi.

Terbentuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sebab kenyamanan dalam bekerja membuat guru berpikir dengan tenang dan terkonsentrasi hanya pada tugas yang sedang dilaksanakan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Madrasah merupakan suatu organisasi yang memiliki sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk satu kesatuan yang utuh. Di dalam madrasah terdapat berbagai macam sistem yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya.

Interaksi yang terjadi dalam madrasah merupakan indikasi adanya keterkaitan satu dengan lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalannya interaksi-interaksi yang melahirkan hubungan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.

Tipologi kepala madrasah sangat berpengaruh kuat terhadap iklim kerja warga madrasah. Ketika tipologi kepala sekolah tidak sesuai dengan kondisi unsur-unsur unsur yang ada di bawah kendalinya maka sangat sulit mewujudkan iklim madrasah yang kondusif dan positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Chakim Musthofa, *Kontroversi Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (www.pontianakpost.com), diakses pada tanggal 18 Mei 2008
- Sertifikasi Guru dalam Jabatan Buku 7 Rambu-Rambu Penyusunan kurikulum sertifikasi Guru dalam Jabatan Melalui Jalur Pendidikan*, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional, 2008
- E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007
- Isjoni, *Saatnya Pendidikan Kita Bangkit*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2007
- kisi-kisi Instrumen Sertifikasi Guru atas Kompetensi Pedagogik*
- Penjelasan atas Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*
- Sutrisno, *Pendidikan Islam yang Menghipupkan*, Yogyakarta: Kota Kembang, 2006
- Suparlan, *Guru sebagai Profesi*, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2006

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional