

BAB V

PEMBAHASAN

A. Kinerja Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Banjarmasin

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tugasnya adalah melaksanakan pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu satuan pendidikan.

Tenaga kependidikan berkewajiban untuk membantu menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif dan dinamis. Tenaga kependidikan harus dapat menjadi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Kinerja tenaga kependidikan dari tahun ke tahun mengalami banyak perubahan. Sertifikasi serta remunerasi secara signifikan mengubah kinerja tenaga kependidikan khususnya pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kota Banjarmasin.

Pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama memberikan penyaringan-penyaringan dalam menilai kinerja tenaga kependidikan. Pada tenaga kependidikan dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) biasanya penilaian dilakukan melalui kelengkapan administrasi.

Penyaringan dalam hal ini dimaksudkan untuk penilaian kinerja sekaligus perangkat yang meliputi kegiatan tenaga kependidikan, sebagai langkah awal penilaian kinerja bagi tenaga kependidikan baik itu Pegawai Negeri Sipil (PNS) ataupun honorer.

Dalam melaksanakan sistem administrasi sekolah atau madrasah, keberadaan semua tenaga kependidikan tersebut sangatlah penting karena merupakan satu kesatuan sinergi yang membawa madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Kinerja tenaga kependidikan juga perlu diperhatikan untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Peningkatan kinerja tersebut dirasa penting agar sistem administrasi sekolah atau madrasah dapat berjalan dengan lancar.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan kinerja tenaga kependidikan ialah mengenai ketepatan, prestasi dan tanggung jawab akan pekerjaannya. Agar dapat mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang efektif dan optimal, maka kinerja tenaga kependidikan semestinya dapat dikembangkan secara lebih baik.

Secara umum tenaga kependidikan harus masuk dalam Struktur Tenaga kependidikan Madrasah. Dari struktur tersebut dapat dilihat bahwa tenaga kependidikan memiliki jabatan tambahan atau tidak. Jabatan tambahan ini akan dibahas di dalam rapat internal madrasah. Melalui rapat tersebut akan dibahas apakah seorang tenaga kependidikan yang pernah memiliki jabatan tertentu perlu diangkat kembali atau jabatan dialihkan kepada yang lain. Pengalihan ini ditujukan untuk jabatan tenaga kependidikan yang dianggap memiliki keahlian setara, sehingga terjadi penyegaran di tingkat struktural. Hal ini akan menjadikan tenaga kependidikan memiliki keahlian yang merata sesuai dengan kompetensinya.

Guru memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan. Kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan ini menjadikan guru sebagai tenaga kependidikan dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal. Hal lain yang sangat penting adalah kemampuan Kepala Madrasah

sebagai pemimpin utama dalam mengambil keputusan tentang pantas tidaknya seorang tenaga kependidikan dalam hal ini guru untuk mendapatkan tugas tambahan selain mengajar.

Kompetensi sangatlah diperlukan guna menunjang kinerja tenaga kependidikan. Pada tiga Madrasah Aliyah Negeri di kota Banjarmasin tempat penelitian ini dilakukan, beberapa tenaga kependidikan pada MAN di Banjarmasin memiliki tugas tambahan yang mereka emban tidak selalu sesuai dengan gelar yang mereka miliki.

Terdapat Kepala Laboratorium yang memiliki kompetensi yang berbeda dengan spesialisasi yang diampunya. Salah seorang nara sumber memberikan informasi bahwa meskipun dirinya bukan sarjana komputer, namun yang menjadi keahlian yang disertifikasi adalah TIK. Hal ini karena sehari-harinya mengajar TIK sehingga ketika mengikuti pemberkasan sertifikasi, mata pelajaran itulah yang kemudian dianggap menjadi keahliannya.

Umumnya hal ini terjadi karena dari Departemen Agama sendiri banyak tenaga kependidikan yang “*miss match*”. Keadaan ini sering kali akhirnya menyulitkan bagi tenaga kependidikan pada saat mengajukan dokumen tunjangan fungsional sebagai syarat diberikannya dana bagi tenaga kependidikan.

Keadaan ini masih belum banyak mengalami perubahan. Jika kemudian ada perubahan peraturan dari Pemerintah Pusat yang berkaitan dengan kinerja tenaga kependidikan, maka tenaga kependidikan sendirilah yang akan dirugikan. Mulai dari harus mengajar di beberapa Madrasah sekaligus, sampai dengan tertundanya pencairan dana tunjangan karena tenaga kependidikan dianggap bermasalah. Hal lain yang menjadi tantangan bagi tenaga kependidikan, tidak semua bidang studi atau keterampilan mendapatkan kegiatan pelatihan, bimbingan

teknis, atau sosialisasi yang sifatnya dapat meningkatkan wawasan bagi tenaga kependidikan itu sendiri.

Adapun tenaga kependidikan lain yang memiliki kompetensi yang berbeda dengan bidang atau keahlian yang diampunya, mereka berusaha mengikuti beberapa pelatihan untuk menambah keahlian. Beberapa tenaga kependidikan ada juga yang belum pernah mengikuti pelatihan atau menambah wawasan bagi peningkatan pengetahuan.

Sebagai upaya meningkatkan kemampuan, beberapa tenaga kependidikan membentuk dan aktif dalam wadah Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dengan tujuan dapat mencari solusi seandainya ada tantangan dalam kegiatan keterampilan atau kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan maupun laboratorium.

Meskipun dalam kegiatan sehari-hari mungkin tidak semua tenaga kependidikan bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, namun Kepala Madrasah nampaknya lebih memilih cara-cara persuasif dalam mengatur tenaga kependidikan. Mulai dari memilih dan meletakkan para personal yang menempati tempat tugas tambahannya masing-masing, hingga menegur secara halus seandainya ada diantara tenaga kependidikan yang melalaikan tugasnya.

Hasil wawancara menunjukkan upaya pemilihan personal dengan kompetensi paling baik pada masing-masing madrasah telah dilakukan. Namun dalam kegiatan sehari-hari masih ada warga madrasah yang ditunjuk sebagai kepala sebuah laboratorium, meskipun kompetensinya sesuai, tetapi cenderung kurang menguasai laboratorium yang diampunya. Hal ini dapat difahami karena mungkin kurangnya kesempatan mengikuti pelatihan atau kurangnya melatih diri agar lebih berkompeten terhadap bidang yang sedang diampunya.

Tenaga kependidikan yang kurang memadai dalam kompetensinya menurut seorang nara sumber karena mereka sudah senior sebagai tenaga kependidikan, sehingga kadang-kadang untuk menerapkan pengetahuan-pengetahuan baru jauh lebih sulit.

Personel yang ditunjuk sebagai kepala laboratorium biasanya tenaga kependidikan yang berkompeten dalam bidang mata pelajarannya sehingga tidak mengalami kesulitan yang berarti. Hal tersebut akan berbeda jika personel yang ditunjuk bukan orang yang menguasai bidang tersebut.

Salah seorang Kepala Laboratorium menyebutkan karena Laboran di madrasahny tidak memiliki kompetensi yang sesuai dengan laboratorium yang dikelolanya, maka sering kali harus dibantu oleh guru mata pelajaran yang menggunakan laboratorium. Kondisi seperti ini sebenarnya dapat mempengaruhi efektifitas pengelolaan laboratorium, namun hal itu dilakukan karena dengan alasan bahwa memang saat ini pihak madrasah belum menyediakan tenaga kependidikan teknis seorang petugas laboran yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan laboratorium yang dikelolanya.

Adanya ketidaksesuaian kompetensi dikarenakan adanya alasan sumber daya, yaitu keterbatasan kompetensi personil yang dipekerjakan di laboratorium. Walaupun demikian, untuk masa depan diharapkan kekurangan ini bisa dilengkapi. Dengan dukungan unsur pengelola yang profesional sebagai tenaga kependidikan teknis, membuat kinerja tenaga kependidikan lebih efektif.

Setelah para petugas pengelola laboratorium, perpustakaan atau workshop sudah dibentuk, maka Kepala Madrasah harus mengesahkan tim tersebut dengan menerbitkan Surat Keputusan (SK) oleh Kepala Madrasah. Penerbitan SK oleh sebuah instansi pemerintah memang lazim dilakukan untuk penugasan yang

diberikan di luar tugas pokok/rutin pegawai. Keberadaan SK juga sekaligus sebagai perintah kerja kepada staf yang namanya tercantum di dalamnya. Oleh sebab itu penerbitan SK oleh pejabat adalah hal yang penting dilakukan dalam sebuah organisasi pemerintah, terutama ketika akan memberikan tugas-tugas tambahan kepada para staf. Hal ini menunjukkan bahwa penerbitan SK adalah prosedur yang penting untuk dipatuhi dan dilakukan.

Terkait dengan kewajiban Kepala Madrasah menerbitkan SK penugasan bagi tenaga kependidikan, sebagai pengelola laboratorium, perpustakaan maupun workshop, dari ketiga Madrasah Aliyah Negeri di kota Banjarmasin ini telah melakukannya. Prosedur ini sangat penting karena akan ditanyakan saat tenaga kependidikan melakukan pemberkasan tunjangan kinerja tenaga pendidik.

Beberapa nara sumber yang diwawancarai dari Madrasah Aliyah Negeri di kota Banjarmasin memberikan informasi mengenai permasalahan yang ada. Permasalahan tersebut diantaranya ada Kepala Laboratorium dan Laboran yang ternyata tidak memiliki kompetensi yang sama dengan bidang yang dikelolanya, masalah waktu yang digunakan di laboratorium, serta permasalahan yang paling umum adalah dana yang tidak selalu berbanding lurus antara kebutuhan laboratorium, bengkel dan workshop dengan dana yang dicairkan oleh pihak madrasah.

Itu sebabnya bantuan berupa kelengkapan sarana dan prasarana, serta bantuan dana yang dicairkan pada Madrasah Aliyah Negeri kehadirannya selalu dinantikan. Bantuan yang diberikan tahun ini pada MAN 2 Model Banjarmasin dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada madrasah tersebut. Hal ini diungkapkan oleh para kepala laboratorium, kepala bengkel serta workshop yang mendapat bantuan tersebut.

Pada MAN 2 Banjarmasin, penyaluran dana utamanya untuk laboratorium komputer, karena akan digunakan untuk persiapan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK). MAN 2 Model Banjarmasin menjadi satu-satunya madrasah yang melaksanakan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) tersebut.

Meskipun dengan permasalahan anggaran dan dana yang menjadi kendala, namun demikian tenaga kependidikan pada Madrasah Aliyah Negeri se kota Banjarmasin sebagian besar sangat profesional dan pandai memanfaatkan semua sumber daya yang ada. Dengan kondisi dana yang kadang kurang mencukupi, para tenaga kependidikan ini tetap dapat melaksanakan tugas dengan baik. Jika kemudian ada masalah misalnya kekurangan alat-alat, perangkat atau bahan-bahan sedapatnya mereka tangani sendiri. Ada pula yang melakukan kanibalisasi alat, atau membeli alat dan bahan secara eceran.

Para tenaga kependidikan ini sebagian besar aktif dalam kegiatan untuk meningkatkan prestasi siswa. Untuk mereka pribadi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, mereka meningkatkan kemampuan dengan pelatihan-pelatihan, aktif dalam MGMP, seminar, pelatihan keterampilan bagi tenaga kependidikan yang menjadi kepala workshop keterampilan.

Pelatihan-pelatihan yang mereka ikuti tujuannya agar dapat memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 40 ayat (1) huruf c, yaitu: Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.¹

Tenaga kependidikan disamping menyiapkan program kerja yang berupa program harian, mingguan, bulanan dan tahunan, mereka juga berusaha agar minat siswa-siswi dalam mengikuti kegiatan yang mereka kelola semakin baik. Hal ini

¹Undang-Undang R.I, Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2014), h. 21

dilakukan melalui berbagai inovasi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing tenaga kependidikan itu sendiri.

Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 Pasal 40 ayat (1) huruf a, yaitu: Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: a) menciptakan suasana yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis.²

Mengenai promosi dan penghargaan bagi tenaga kependidikan yang memiliki kinerja yang baik, dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 43 ayat (1) dijelaskan: Promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan prestasi kerjadalam bidang pendidikan.³

Pada ketiga Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di kota Banjarmasin ini tenaga kependidikan sebagian besar datang dari jalur pendidik yang telah mengikuti pelatihan, seminar, sosialisasi, dan kegiatan penunjang lainnya untuk dapat menjadi pengelola baik di laboratorium, perpustakaan, workshop, ataupun bengkel.

Alasan para pendidik ini menjadi pengelola laboratorium, perpustakaan, dan workshop serta bengkel sebagian karena ingin memenuhi kewajiban 24 (puluh empat) jam tatap muka dalam seminggu dengan peserta didik. Hal ini dilakukan sebagai persyaratan pencairan dana tunjangan sertifikasi. Semakin ketatnya peraturan pencairan dana tunjangan sertifikasi berpengaruh pada kinerja tenaga kependidikan secara umum.

²Ibid. h. 22

³Ibid. h. 23

Adanya absensi kehadiran rangkap, pembatasan ketidakhadiran yang diizinkan seperti: cuti sakit, melahirkan, cuti untuk beribadah, maka membuat tenaga kependidikan berhati-hati dalam menggunakan hak cuti serta izin lainnya. Kondisi ini membuat tenaga kependidikan lebih disiplin dengan jadwal dan semakin bertanggung jawab dalam tugas.

Melalui penerapan kewajiban mengajar 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam seminggu juga memberikan pengaruh tenaga kependidikan yang sekaligus berperan sebagai pendidik. Dengan perhitungan kurangnya jadwal mengajar atau tidak cukupnya mata pelajaran atau keterampilan yang harus diampunya menyebabkan mereka harus mengajar di dua atau tiga tempat, guna memenuhi standar jam tatap muka tersebut.

Hasil wawancara yang diperoleh perihal jabatan dan tugas yang harus dipegang oleh tenaga pendidikan diketahui bahwa hampir semua tenaga kependidikan yang mengelola serta mengatur program kerja laboratorium, perpustakaan, workshop, dan bengkel mereka juga menjadi tenaga pendidik.

Bagi para pengelola, baik itu Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan, Kepala Workshop, dan Kepala Bengkel, mereka membuat rencana kegiatan, kemudian menentukan skala prioritas dan penetapan dana atau biaya untuk masing-masing kegiatan atau program. Disamping itu, mereka juga membuat proposal rencana kegiatan yang akan dilakukan selama satu tahun pelajaran. Tujuan pembuatan proposal ini selain sebagai penilaian akreditasi madrasah juga untuk memenuhi data-data yang diperlukan untuk pencairan dana lainnya.

Susunan alur kegiatan pada Madrasah Aliyah Negeri di kota Banjarmasin pada unit laboratorium, perpustakaan, workshop dan bengkel selama satu tahun pelajaran dapat dilihat pada Tabel 5.1. Rincian susunan alur kegiatan pada unit

kerja tersebut digambarkan berdasarkan hasil wawancara dengan nara sumber. Meskipun dari data tersebut ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak bisa diwawancarai sehubungan dengan adanya perbaikan atau rehab pada laboratorium yang dikelolanya sehingga selama dua semester tidak dapat difungsikan.

Tabel 5.1: Alur Kegiatan Unit Kerja Pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Banjarmasin

No.	Proses Penyusunan Rencana Kerja Kegiatan Laboratorium, Perpustakaan, Workshop dan Bengkel	MADRASAH							
		MAN 1		MAN 2				MAN 3	
		Labora-torium	Perpus-takaan	Labora-torium	Perpus-takaan	Work-shop	Bengkel	Labora-torium	Perpus-takaan
1	Melakukan Evaluasi Kerja	√	√	√	√	√	√	√	√
2	Melakukan Penilaian Kebutuhan	√	√	√	√	√	√	√	√
3	Menetapkan Program dan Kegiatan	√	√	√	√	√	√	√	√
4	Menyusun Program Berdasarkan skala prioritas	√	√	√	√	√	√	√	√
5	Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana	√	√	√	√	√	√	√	√
6	Sumber dana lain	–	√	√	√	√	√	–	√

Hal lain yang masih merupakan masalah bagi madrasah adalah beberapa tenaga kependidikan tidak memiliki sertifikat untuk memastikan bahwa mereka pantas disebut tenaga kependidikan yang dibuktikan dengan sertifikat atau bukti lain yang diterbitkan oleh pihak berwenang. Selain tidak memiliki sertifikat atau

bukti-bukti yang valid, tenaga kependidikan (khususnya laboran) juga tidak memiliki jenjang karir yang pasti.

Satu-satunya jalan yang bisa mereka tempuh hanyalah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jika tidak demikian, maka kesempatan untuk peningkatan karir akan lebih sulit. Selama ini tenaga kependidikan yang bukan PNS memang mendapatkan gaji yang memenuhi Upah Minimum Regional (UMR), namun hal itu belum bisa mensejajarkan posisi tenaga kependidikan honorer dan tenaga kependidikan yang berstatus PNS.

Adanya E-Kinerja bagi tenaga kependidikan juga tidak berpengaruh banyak terhadap tenaga kependidikan bukan PNS, karena E-Kinerja lebih ditekankan kepada tenaga kependidikan yang berstatus PNS. Bagi PNS, E-Kinerja berpengaruh pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang berkaitan dengan tunjangan tenaga kinerja maupun kenaikan pangkat atau sebaliknya hal itu akan menyebabkan PNS dianggap tidak layak untuk mendapatkan tunjangan kinerja dan kenaikan pangkat.

Bagi tenaga kependidikan yang juga bertugas sebagai guru, baik PNS maupun guru bukan PNS (GBPNS), untuk menilai kinerja mereka, Kementerian Agama membuat sebuah aplikasi internet Simpatika. Aplikasi ini juga terdapat pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Peran Kementrian Agama kota Banjarmasin terlihat dalam mengupayakan perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan honorer dengan cara mengusulkannya dari bawah, yaitu dari madrasah ke Kantor Wilayah Kementerian Agama dengan menggunakan tiga cara yaitu: 1) analisis kebutuhan, 2) analisis jabatan, dan 3) analisis beban kerja, sehingga mampu melakukan analisis kelebihan dan kekurangan. Perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan honorer dengan

menentukan kualifikasi penerimaan, sehingga diperoleh pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan mata pelajaran dan pekerjaan yang diampunya.

Kinerja tenaga kependidikannya dalam pelaksanaannya dapat diukur dengan menggunakan lima aspek yang dapat dijadikan dimensi pengukuran yang diuraikan oleh Mitchell dikutip dari Mulyasa yaitu: 1) *Quality of work* (kualitas kerja); 2) *Promptness* (ketepatan waktu); 3) *Initiative* (inisiatif); 4) *Capability* (Kemampuan); dan 5) *Communication* (Komunikasi).⁴

Melalui pengukuran di atas dapat dilihat bahwa tenaga kependidikan dengan kinerja yang baik akan dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh Kepala Madrasah, pemerintah dan masyarakat. Namun tenaga kependidikan yang memiliki kinerja kurang baik, tentu pengukuran ini tidak akan dapat dipenuhi.

B. Upaya Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Banjarmasin.

Agar dapat menghasilkan kinerja tenaga kependidikan yang sesuai harapan, Kementerian Agama sebagai wadah dan pelindung dari tenaga kependidikan yang ada di bawahnya serta masyarakat dan *stake holder*. Keberhasilan atau prestasi madrasah selain ditentukan oleh tenaga kependidikan fungsional, teknis dan tenaga lainnya, juga ditentukan oleh siswa serta Kepala Madrasah.

Kepala Madrasah adalah seorang manajer bagi tenaga kependidikan, karena Kepala Madrasah pada dasarnya adalah seorang guru atau tenaga pendidik yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Madrasah. Latar belakang sebagai tenaga kependidikan fungsional ini menjadikan Kepala Madrasah memiliki pengalaman yang cukup untuk membina semua warga madrasah.

⁴Enoch Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung:Rosdakarya, 2007). H. 138

Menurut Mulyasa, disampaikan bahwa seorang Kepala Madrasah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi sebagai: 1) edukator/pendidik, 2) manajer, 3) administrator, 4) supervisor, 5) *leader*, 6) inovator, dan 7) motivator. Kepala Madrasah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan sebagai Kepala Madrasah yang memiliki kemampuan memimpin yang baik.⁵

Jelas bahwa Kepala Sekolah atau Madrasah sebagai pemimpin, agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman. Hal ini dapat digunakan oleh Kepala Madrasah pada para bawahannya sebagai penilaian kinerja mereka. Keberhasilan atau prestasi madrasah selain ditentukan oleh tenaga kependidikan fungsional, teknis dan tenaga lainnya, juga ditentukan oleh siswa serta Kepala Madrasah.

Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dapat berarti Kepala Madrasah membina tenaga kependidikan agar dapat memenuhi tugasnya dengan baik. Membantu tenaga kependidikan untuk dapat memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan pemerintah.

Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 8 Tahun 2005 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional pada Pasal 3 disebutkan dalam melaksanakan tugas, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan menyelenggarakan fungsi: a. penyiapan perumusan kebijakan departemen di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan; b. pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan mutu pendidik dan

⁵Ibid. h. 89

tenaga kependidikan; c. penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan; d. pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.⁶

Peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan adalah dengan memberikan arahan serta pengawasan kepada tenaga kependidikan, sehingga jika ditemukan hal-hal yang dirasa perlu untuk dilakukan perbaikan maka Kepala Madrasah akan memberikan langkah-langkah dan solusi agar tenaga kependidikan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Kepala Madrasah pada MAN 1 Banjarmasin berupaya agar tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas sesuai kompetensinya dengan mengikutsertakan tenaga kependidikan pada pelatihan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau melalui Kementerian Agama.

Guna menambah keahlian, beberapa tenaga kependidikan pada MAN 1 Banjarmasin melanjutkan pendidikan ke strata yang lebih tinggi baik melalui beasiswa ataupun secara swadaya. Beberapa tenaga kependidikan juga mengikuti beberapa seminar kependidikan sebagai upaya meningkatkan pengetahuan mereka. Adanya program sertifikasi juga meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada MAN 1 Banjarmasin menjadi semakin optimal.

Kepala Madrasah pada MAN 2 Model Banjarmasin berusaha mengupayakan agar kinerja tenaga kependidikan yang ada terus meningkat dengan selalu mengikutsertakan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan, lokakarya,

⁶Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 8 Tahun 2005, *Tentang Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional* h.2-3. <http://www.bphn.go.id/data/document/05pmdik008.pdf>

sosialisasi, seminar dan bimbingan teknis. Hal ini berlaku untuk semua jenis tenaga kependidikan baik itu tenaga struktural, fungsional maupun tenaga teknis. Tenaga kependidikan pada MAN 2 Model Banjarmasin yang memiliki status *miss match*, mereka berusaha meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti pelatihan dan seminar.

Kepala Madrasah telah mengupayakan agar kinerja tenaga kependidikan pada MAN 3 Banjarmasin semakin baik dengan memberikan kepada seluruh jajarannya pengawasan dan bimbingan tentang hak dan kewajiban selaku tenaga kependidikan. Kepala Madrasah mengupayakan agar tenaga kependidikan dapat meningkatkan kompetensi mereka dengan selalu mengikutsertakan tenaga kependidikan dalam setiap pelatihan dan bimbingan teknis yang diprakarsai baik oleh Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Tenaga kependidikan MAN 3 Banjarmasin yang memiliki kompetensi yang berbeda dengan bidang yang diampunya, mereka berusaha untuk memiliki kualifikasi sesuai dengan bidang yang diampunya. Hal ini dilakukan dengan mengikuti kegiatan pelatihan, sosialisasi serta seminar yang akan menunjang keahlian tenaga kependidikan dalam bekerja. Kegiatan ini juga berguna bagi tenaga kependidikan yang telah disertifikasi, karena kualifikasi yang sesuai dengan keahlian yang disertifikasi akan memudahkan tenaga kependidikan untuk mendapatkan tunjangan kinerja mereka.

Guna meningkatkan pengetahuan dan wawasan, tenaga kependidikan pada MAN 3 Banjarmasin melanjutkan pendidikan ke strata yang lebih tinggi baik melalui program beasiswa maupun swadaya. Hal ini memberikan perubahan yang positif pada tenaga kependidikan, yang akan berdaya guna baik bagi pihak

madrasah tempat mereka bekerja maupun bagi siswa-siswi sebagai peserta didik madrasah tersebut.

Selain dari memenuhi hak-hak tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi mereka, Kepala Madrasah juga wajib memberikan sanksi seandainya tenaga kependidikan melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan standar seorang pendidik. Sementara usaha dari tenaga kependidikan berarti tenaga kependidikan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini mengingat ruang lingkup tugas yang cukup luas serta menuntut tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk mampu melaksanakan aktifitasnya secara sistematis dan sistemik, meminimalisir kekurangannya dengan terus berusaha meningkatkan kompetensi diri dan tidak berhenti belajar.

Adanya tuntutan di masyarakat agar tenaga kependidikan dapat bersikap profesional dalam menjalankan tugas ditambah lagi tuntutan untuk menjadikan madrasah bermutu baik, maka upaya peningkatan kinerja tenaga kependidikan dalam dunia pendidikan sudah menjadi suatu keharusan pada saat ini.

Dalam lingkungan pendidikan formal, pengkajian terhadap pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru, dari waktu ke waktu persyaratan pendidik dan tenaga kependidikan yang ideal senantiasa berubah sehingga pertumbuhan profesionalnya harus terus-menerus dirangsang. Lebih lagi pada era globalisasi sekarang ini, tanpa didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dalam bidang pendidikan, maka negara akan jauh tertinggal.

Salah satu syarat utama keberhasilan pengembangan madrasah adalah profesionalnya tenaga kependidikan. Namun demikian disadari bahwa tingkat profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah terutama di madrasah masih kurang. Apalagi jika diingat bahwa perkembangan iptek, termasuk teknologi

pembelajaran begitu pesat, sehingga tenaga kependidikan ditantang untuk dapat mengikuti dan menerapkannya dalam pembelajaran di kelas.

Dalam rangka menghadapi persaingan di masa yang akan datang, maka MAN 1 Banjarmasin terus berusaha meningkatkan mutu madrasah mereka termasuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang bekerja di dalamnya.

Salah satu masalah pokok yang dihadapi Kepala Madrasah adalah bagaimana cara membina dan menumbuhkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah atau di madrasah yang dipimpinnya agar mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kemudian menerapkannya dalam rangka pengembangan sekolah atau madrasah.

Kepala Madrasah adalah yang pertama mengupayakan agar tenaga kependidikan dapat meningkatkan kinerjanya. Beberapa hal yang dilakukan adalah pengawasan kedisiplinan tenaga kependidikan, mulai dari disiplin kehadiran, disiplin jam kedatangan dan pulang, disiplin dalam hal mengajar siswa-siswi pada jam pelajaran, ekstra kurikuler, kegiatan di laboratorium dan kegiatan untuk menambah wawasan siswa-siswi peserta didik di MAN 1 Banjarmasin.

Pembinaan tenaga kependidikan merupakan bagian dari program pengembangan sekolah atau madrasah dan bukan kegiatan yang berdiri sendiri, tetapi harus merupakan bagian integral dari upaya pengembangan sekolah atau madrasah. Sebagai konsekuensinya pembinaan tenaga kependidikan harus sesuai dengan target dan tahap pengembangan sekolah atau madrasah.

Upaya lain yang dilakukan Kepala MAN 1 Banjarmasin adalah dengan meningkatkan wawasan dan pengetahuan tenaga kependidikan dengan mengikutsertakan mereka pada kegiatan pelatihan agar mendapatkan pendidikan yang lebih luas guna mendukung bidang yang diampu tenaga kependidikan.

Bagi tenaga kependidikan MAN 1 Banjarmasin, hal yang dilakukan adalah dengan mengikuti seminar yang bertujuan menambah wawasan dan pengetahuan, serta melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi untuk meningkatkan kompetensi baik melalui jalur beasiswa atau dengan swadaya sendiri.

Upaya yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Banjarmasin dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja tenaga kependidikan adalah dengan mengikut sertakan tenaga kependidikan dalam pelatihan dan sosialisasi untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan itu sendiri.

Beberapa tenaga kependidikan pada MAN 2 Model Banjarmasin berusaha meningkatkan kinerja serta keahlian dengan mengikuti musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar lokal maupun nasional serta mengikuti pelatihan yang menunjang bidang yang diampunya. Beberapa tenaga kependidikan berusaha menambah kompetensinya dengan mengikuti studi pada strata yang lebih tinggi.

Upaya yang dilakukan oleh Kepala MAN 3 Banjarmasin guna meningkatkan kinerja tenaga kependidikan adalah dengan menyerahkan tugas-tugas kepada tenaga kependidikan yang dianggap berkompeten dengan bidang yang akan diampunya. Dengan demikian tugas-tugas tenaga kependidikan berjalan baik dengan hasil kerja yang maksimal.

Tenaga kependidikan pada MAN 3 Banjarmasin berusaha meningkatkan kompetensi dengan mengikuti pelatihan, sosialisasi dan seminar guna mendapatkan kualifikasi sesuai dengan bidang yang diampunya. Bagi tenaga kependidikan fungsional, mereka mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) secara berkala.

Beberapa tenaga kependidikan MAN 3 Banjarmasin juga berusaha meningkatkan wawasan dan pengetahuan mereka dengan melanjutkan studi ke strata yang lebih tinggi baik melalui jalur beasiswa maupun swadaya sendiri.

Kepala Madrasah berusaha untuk selalu mengikutsertakan tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan yang akan meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan seperti pelatihan dan sosialisasi yang bersifat struktural (tenaga administrasi, bendahara) ataupun fungsional (tenaga pendidik).

Kinerja tenaga kependidikan yang baik tidak dapat terwujud dengan sendirinya namun timbul melalui beberapa faktor, yaitu: kepemimpinan Kepala Madrasah, usaha dari tenaga kependidikan, dukungan dari warga madrasah dan masyarakat, serta penghargaan dari pihak madrasah, pemerintah dan masyarakat.

Dari hasil pengamatan yang penulis lakukan di lapangan, dapat dipahami bahwa ketiga Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Banjarmasin memiliki prestasi yang cukup baik dan patut dibanggakan. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Banjarmasin sama-sama pernah mengikuti kompetisi cerdas-cerkat kimia dan berhasil masuk seleksi.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Banjarmasin pernah mengikuti lomba debat Bahasa Inggris dan meraih juara. Adapun Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin pernah menjuarai Lomba Masak dan menjadi Juara 3. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin juga pernah mengikuti Kuis Kita Harus Belajar (Kihajar) di Televisi Edukasi. Guru matematika dari Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin juga ada yang mengikuti lomba yang diikuti para guru di Indonesia yang digagas oleh Net.TV yaitu "*My Teacher My Hero*". siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model

Banjarmasin juga pernah mengikuti lomba perakitan komputer di Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan dan Pendidikan (STIKIP) PGRI Banjarmasin dan lolos seleksi.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin telah menjalin kerja sama dengan perusahaan Honda Astra di bidang otomotif sehingga siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin yang memilih bidang keterampilan otomotif setara dengan siswa yang belajar di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang ada di Banjarmasin.

Demikian pula dengan workshop Tata Boga yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin, meskipun tidak sama seperti SMK yang mengkhususkan diri di bidang keterampilan, namun sejauh ini kiprahnya cukup menjanjikan. Untuk workshop Tata Busana juga menghasilkan para siswi yang dapat menghasilkan busana yang mengikuti perkembangan mode. Bahkan untuk kegiatan Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB) dalam hal persediaan pakaian seragam, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin, memanfaatkan keahlian yang dimiliki para siswinya untuk menyediakan pakaian seragam baru bagi siswa-siwi baru di madrasah tersebut.

Hasil pengamatan yang penulis lakukan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang di Banjarmasin, ketiganya merupakan madrasah yang bermutu baik. Dari ketiga madrasah tersebut, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin adalah memiliki kegiatan keterampilan penunjang paling banyak sebagai bahan *life skill* bagi siswa-siswinya.

Hal itu menjadikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin menjadi salah satu pilihan utama sebagai tujuan bagi banyak siswa-siswi yang lulus dari Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang hendak melanjutkan pendidikan dengan keterampilan tambahan. Sementara

bagi siswa-siswi dari Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang ingin melanjutkan pendidikan setara dengan sekolah Menengah Atas (SMA) favorit, maka Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarmasin dan Madrasah Aliyah Negeri 3 Banjarmasin menjadi pilihan utama.

Dukungan dari warga madrasah dan masyarakat berarti warga madrasah dan masyarakat memberikan apresiasi tenaga kependidikan yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik serta memberi masukan terhadap kinerja tenaga kependidikan yang kurang baik. Penghargaan dari pihak madrasah, pemerintah dan masyarakat adalah dalam bentuk pemberian *reward* ketika tenaga kependidikan memiliki dan mendapatkan prestasi yang baik. Membantu meningkatkan taraf hidup tenaga kependidikan, terutama tenaga kependidikan bukan PNS.