

BAB II

DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Deskripsi Teoretis

1. Kinerja Guru

Kinerja disebut juga dengan prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang diinginkan dari perilaku. Kinerja juga merupakan tindakan nyata yang lahir dari perilaku-perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “kinerja” diartikan: Sesuatu yang dicapai; Prestasi yang diperlihatkan; Kemampuan kerja.¹ Menurut *Encyclopedia Britanica* : “*Performance is act of doing that which required by a contract*”,² (kinerja adalah sebagai perbuatan terhadap pekerjaan yang wajib sesuai dengan perjanjian atau kontrak). Sahertian, mengungkapkan bahwa kinerja biasanya dikaitkan dengan jabatan tugas-tugas yang menyangkut pengetahuan, keterampilan, dan ciri-ciri khas perilaku kerja seseorang.³

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti mengemukakan, *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Sedang August W. Smith dalam kutipan Sedarmayanti menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah “.... *Output drive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.⁴ Bernardin dan Rusel dalam Achmad. S. Rucky memberikan definisi tentang *performance*

¹ WJS. Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1988), h. 503.

² William Benton, *The New Encyclopedia Britanica*, Volume VIII, (London: Encyclopedia Britanica, Inc; 1974), h. 203.

³ P. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), h. 25.

⁴ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : Mandor Maju, 2001), h. 50.

sebagai berikut; prestasi tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).⁵

Dari definisi di atas, dapat dikaitkan dengan kajian tentang perilaku guru. Pengertian perilaku guru adalah berbagai aktivitas yang terikat dengan bimbingan dan arahan dalam pembelajaran. Perilaku guru sebagai penjabaran dari kompetensinya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara global faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku guru terdiri dari faktor internal dan eksternal. Arikunto, mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku (kinerja) seseorang, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari sikap, minat, intelligensi, motivasi, dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal terdiri dari sarana dan prasarana, insentif atau gaji, suasana kerja dan lingkungan kerja.⁶ Arikunto, juga menjelaskan bahwa guna meningkatkan kualitas pendidikan sangat tergantung pada kualitas guru. Usaha peningkatan kualitas guru dapat dilakukan dengan memperhatikan; pola rekrutmen, pelatihan, status sosial dan kondisi kerja, pengetahuan dan keterampilan, karakteristik personal, pengembangan profesi guru dan motivasi guru.⁷

Kinerja guru terlihat pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Timpe, dalam bukunya *performance* sebagaimana dikutip oleh Suprpto, dikemukakan bahwa kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa guru ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.⁸

⁵ Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 157.

⁶ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan, Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 40.

⁷ *Ibid.*

⁸ Ch. Suprpto, *Kinerja Pejabat Eselon IV*, Disertasi (Jakarta: UNJ, 1999), h. 14.

Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang “dapat dilakukan”, sedangkan “upaya” berhubungan dengan apa yang “akan dilakukan”. Kondisi eksternal adalah faktor-faktor yang terdapat di lingkungannya yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal merupakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas/ kinerja guru.

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk kinerja guru, sementara itu Zane K. Quible, menyatakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja: “*Basic human traits affect employees’ job related behaviour and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personality.*”⁹ *Ability* atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian. Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian kajian tentang kinerja memerlukan pembahasan tentang motivasi, sebab perilaku guru dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlepas dari dorongan yang melatarbelakanginya. Dorongan untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dorongan intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri guru dan mengarah pada suatu objek tertentu untuk berbuat atau berperilaku, sementara dorongan ekstrinsik merupakan dorongan akibat rangsangan-rangsangan dari luar. Kedua dorongan tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri maupun bersamaan, perwujudan dalam bentuk perilaku pada dasarnya

⁹ Zane K. Quible, *Administrative Office Management* (Virginia: Reston Publishing, Co. 1984), h. 247.

menunjukkan tentang intensitas dorongan tersebut, dimana bila intensitasnya rendah maka kecenderungan prilakunya pun akan menunjukkan kualitas yang rendah demikian juga sebaliknya, oleh karena itu pemahaman tentang motivasi dapat memperdalam pemahaman tentang apa dan bagaimana perilaku seseorang dalam mengerjakan sesuatu, baik dalam konteks pribadi maupun dalam organisasi.

Kinerja merupakan perilaku yang menghasilkan pencapaian tujuan bekerja (*work goals*). Sedangkan motivasi merupakan kekuatan yang mengaktifkan perilaku terarah pada tujuan, motivasi merupakan pendorong atau penarik untuk bertindak “*It unlocks the door to quality performance in any situation – on the job*”.¹⁰ Menurut William F. Glueck “*Motivation is a person’s inner state which energizes, channels, and sustains behaviour to achieve the person’s needs*”.¹¹ Pendapat ini menggambarkan bahwa motivasi merupakan kondisi dalam diri guru yang menumbuhkan energi untuk bergerak, menyalurkan gerakan serta memelihara perilaku guna mencapai pemenuhan kebutuhannya, upaya-upaya untuk mencapai /memenuhi kebutuhan dilatar belakangi oleh kondisi dalam diri guru yang menimbulkan perilaku dalam bentuk tindakan-tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuannya. Dengan kata lain motivasi merupakan sesuatu yang membuat guru bertindak “*motivation is what makes people act or behave in the way they do*”.¹² Di samping itu motivasi dapat juga dimaknai sebagai kecenderungan guru untuk terlibat dalam suatu aktivitas tertentu “*motivation is defined as the individual’s inclination to engage in a specific activity*”, aktivitas yang dilakukan yang berkaitan dengan suatu pekerjaan akan menunjukkan tingkat/kondisi kinerja (*performance*) orang tersebut, dan kualitasnya akan sangat tergantung pada motivasi yang mendasarinya.¹³

¹⁰ Sherry Keith dan Robert Girling, *Education, Management and Participation* (Boston: Allyn and Bacon, 1991), h. 91.

¹¹ William F. Glueck, *Personnel, A Diagnostic Approach* (Texas: Business Publication, 1998), h. 138.

¹² Michael Armstrong, *How to Be a Better Manager* (Kogan: Page, 1991), h. 137.

¹³ Keith dan Girling, *Education*. h. 94.

Dalam upaya untuk menjelaskan tentang motivasi, terdapat dua kategori teori berdasarkan sudut pandangnya masing-masing yakni: (1). Teori proses (*process model*), dan (2). Teori isi (*content model*). Teori proses mengkaji tentang “kenapa dan bagaimana motivasi bekerja” sedangkan teori isi mengkaji tentang apa yang secara khusus memotivasi seseorang, termasuk ke dalam teori isi yang terkenal adalah teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow dan teori dua faktor dari *Frederick Herzberg*, sedangkan di antara teori proses yang terkenal adalah teori ekspektansi (*expectancy theory*) dan teori tujuan (*goal theory*).

Teori hirarki kebutuhan menganggap bahwa guru termotivasi untuk memuaskan sekumpulan kebutuhan yang sama secara universal, teori model ini yang secara luas dikenal adalah yang dikemukakan oleh Maslow, dimana dia mengidentifikasi lima kategori yaitu:

- a. *Physiological needs*: kebutuhan dasar untuk supaya manusia bisa hidup seperti makan dan minum.
- b. *Safety needs*: kebutuhan individu atas perlindungan fisik dan psikologis serta perlindungan dari ancaman dan bahaya.
- c. *Social needs*: kebutuhan untuk berhubungan dan penerimaan dari orang lain seperti persahabatan dan cinta.
- d. *Esteem needs*: kebutuhan yang berhubungan penghormatan, ini mencakup dua bagian yakni *self esteem* dan *esteem from other*, yang pertama adalah keinginan untuk berprestasi, keyakinan, dan kebebasan, sedang yang kedua menyangkut keinginan akan reputasi, prestise serta penghargaan.
- e. *Self-actualization*: kebutuhan untuk memenuhi potensi diri, untuk menguji batas-batas dirinya serta keinginan menjadi seseorang sesuai dengan yang dapat dilakukan.¹⁴

Bila melihat macam-macam kebutuhan seperti tersebut di atas nampak bahwa kebutuhan yang pertama dan kedua dapat memperoleh

¹⁴ Taher A. Razik, Austin D. Swanson, *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management* (New Jersey: Prentice Hall, 1995), h. 283.

pemenuhan melalui perilaku/aspek ekonomi, artinya jenis pekerjaan yang menjadi sumber pendapatan seseorang serta besarnya pendapatan yang diperoleh akan sangat menentukan terhadap terpenuhi atau tidaknya kebutuhan-kebutuhan tersebut. Sedangkan tiga yang terakhir terutama dapat terpenuhi melalui perilaku simbolik yang bermuatan aspek-aspek psikis dan social. Kebutuhan ini hanya akan terpenuhi dalam hubungannya dengan kehidupan sosial kemasyarakatan, sehingga sangat dipengaruhi oleh pihak lain yang berinteraksi di dalamnya

Sebagaimana telah disebutkan di muka bahwa di samping teori isi (*content theory*), terdapat teori lain yang melihat masalah motivasi dari sudut proses. Termasuk dalam kategori teori ini antara lain teori tujuan (*goal theory*) dan *teori ekspektansi*. Kedua teori ini erat hubungannya dengan proses kinerja, bahkan Suprpto menyatakan bahwa salah satu teori dasar yang berhubungan dengan proses kinerja adalah teori tujuan (*goal theory*) dan teori atribusi (*attribution theory*).¹⁵

Menurut teori tujuan kinerja adalah tujuan yang hendak dicapai untuk memenuhi kebutuhan. Bila seseorang termotivasi untuk memiliki kinerja yang tinggi dan melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur untuk memenuhi kebutuhan tertentu, maka orang tersebut akan mengikuti jalur tersebut sebagai bagian dari tuntutan pemuasan kebutuhan. Dengan kata lain tujuan yang telah ditentukan akan dirasakan sebagai sesuatu yang harus dicapai dan dengan tujuan tersebut perilaku (kinerja) manusia akan terarah. Tujuan merupakan penentu kognitif yang mempunyai peran penting dalam mengarahkan pikiran dan tindakan untuk mencapai hasil tertentu, dan dengan begitu seseorang akan merespon dan berperilaku sesuai dengan maksud dan tujuan tersebut. Posisi tujuan berada antara emosi dan hasrat dengan kinerja, ini berarti bahwa hasrat akan berwujud jadi kinerja bila didasarkan pada maksud atau tujuan. Dalam hubungan ini keberhasilan kinerja dalam suatu organisasi memerlukan hal-hal sebagai

¹⁵ Suprpto, *Kinerja*, h. 14.

berikut, yaitu: Pendefinisian yang jelas tentang tujuan yang hendak dicapai; menstimulasi identifikasi kelompok terhadap tujuan; dan menghilangkan rintangan yang akan menghalangi pencapaian tujuan.¹⁶

Sementara itu teori ekspektansi menjelaskan bahwa motivasi untuk melaksanakan suatu tugas merupakan fungsi dari ekspektasi atau keyakinan individu terhadap upaya, kinerja dan hasil. Victor Vroom, salah seorang tokoh aliran ini berpendapat bahwa motivasi merupakan fungsi dari tiga faktor yaitu: (1) Kekuatan atau hasrat pencapaian tujuan; (2) persepsi akan kemampuan untuk melaksanakan perilaku yang dituntut; dan (3) persepsi atas kemungkinan bahwa perilaku tersebut akan menghasilkan prestasi tujuan.¹⁷

Setiap perilaku guru dapat dipandang sebagai hasil dari suatu keadaan dorongan atau ketegangan internal yang berperan sebagai sumber energi untuk berbuat sesuatu. Apabila energi ini tersalurkan pada suatu arah tertentu maka disebut *drive*, dan *drive* ini punya tingkatan intensitas tergantung dari energi yang dipergunakannya.

Sementara itu kemampuan atau abilitas merupakan sesuatu keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam mengerjakan sesuatu, ini akan sangat menentukan terhadap kualitas suatu pekerjaan. Perbedaan kualitas pekerjaan antara seseorang dengan orang lain pada dasarnya menunjukkan perbedaan kemampuan dalam mengerjakan sesuatu. Sedangkan kurang bersemangatnya seseorang dalam mengerjakan sesuatu menunjukkan tingkat motivasi orang tersebut. Oleh karena itu dinamika antara motivasi dan kemampuan merupakan hal penting yang menentukan terhadap kinerja seseorang. Hal ini semakin memperkuat alasan mengapa tinjauan tentang kinerja memerlukan juga tinjauan tentang motivasi.

Menurut James AF. Stoner, sebagaimana dikutip oleh Suprpto, bahwa teori ekspektansi pada dasarnya mempunyai tiga komponen yaitu (1) ekspektansi kinerja-hasil (*performance- outcome expectancy*), dimana

¹⁶ Keith dan Girling, *Education*, h. 60.

¹⁷ Razik, *Fundamental Concepts*, h. 279.

individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari perilakunya, dan akan mempengaruhi keputusan tentang bagaimana berperilaku; (2) valensi, yaitu kekuatan memotivasi yang bervariasi setiap individu; (3) harapan kinerja - upaya (*effort - performance expectancy*) yang berhubungan dengan tingkat kesulitan dalam usaha mencapai hasil, yang mempengaruhi keputusan berperilaku.¹⁸

Dengan melihat kedua teori proses tersebut nampak bahwa teori tujuan menunjukkan tentang proses melahirkan kinerja yang tinggi tergantung motivasi, sedang teori ekspektansi melihat motivasi dari sudut individu. Ini berarti bahwa perbedaan kinerja individu dalam suatu situasi kerja terjadi karena perbedaan karakteristik individu itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja merupakan suatu ciri kesuksesan suatu organisasi termasuk unsur-unsur (orang-orang) yang berada dan terlibat di dalamnya. Oleh karena itu untuk mengetahuinya diperlukan langkah-langkah penilaian kinerja (*performance appraisal*) agar diketahui seberapa jauh keberhasilan yang dicapai seseorang atau suatu organisasi dan dengan penilaian kinerja ini akan dapat dirumuskan dengan tepat kebijakan apa yang harus diambil dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Untuk menjabat suatu profesi diperlukan keterampilan atau keahlian sesuai dengan tuntutan profesi itu, jika tidak maka pekerjaan itu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini sejalan dengan pandangan Imran Manan, yang menegaskan bahwa; “ Profesi adalah kedudukan atau jabatan yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh sebahagian lewat pendidikan atau perkuliahan yang bersifat teoritis dan disertai dengan praktek, diuji dengan sejenis bentuk ujian baik di universitas atau lembaga yang diberi hak untuk itu dan memberikan kepada orang-orang yang memilikinya (*sertifikat, license, brevet*) suatu

¹⁸ Suprpto, *Kinerja*, h. 16.

kewenangan tertentu dalam hubungannya dengan “kliennya”.¹⁹ Guru yang berkualitas adalah guru yang profesional. Profesi menuntut persyaratan tertentu sebagaimana dikemukakan oleh Ali, dalam Usman, bahwa syarat-syarat suatu profesi adalah:

- a. Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam;
- b. Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan profesinya;
- c. Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai;
- d. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya;
- e. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan;
- f. Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya;
- g. memiliki klien/objek layanan yang tetap, seperti dokter dengan pasiennya, guru dengan muridnya;
- h. Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.²⁰

Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, bagaimana kualitas kerja, ketelitian dan kerapian kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif dan kreativitas, disiplin, dan semangat kerja (kejujuran, loyalitas, rasa kesatuan dan tanggung jawab serta hubungan antar pribadi). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan suatu kelompok atau organisasi tertentu baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk nonmateri (kualitatif).

¹⁹ Imran Manan, *Dasar-Dasar Sosial Budaya Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Dikti, 1989), h. 127.

²⁰ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), h. 15.

Pada organisasi atau unit kerja di mana input dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas misalnya pabrik jamu, indikator kinerja pekerjaannya dapat diukur dengan mudah, yaitu banyaknya output yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Namun untuk unit kerja kelompok atau tim, kinerja tersebut agak sulit, dalam hubungan ini Simamora mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut : 1) keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, 2) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), 3) Ketepatan dalam menjalankan tugas Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; (7) daerah organisasi kerja.

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*).²¹ Sedarmayanti, menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : 1) *Quality of Work*, 2) *Promptness*, 3) *Initiative*, 4) *capability*, dan 5) *communication* yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu pengukuran kinerja juga ditetapkan: *performance = Ability x motivation*.²² Jadi dari pernyataan tersebut, telah jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka perlu pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak

²¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h.126.

²² Sedarmayanti, *Sumber Daya*, h. 51.

menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa. Penilaian Kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para guru tentang pelaksanaan kerja mereka.²³ Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong guru agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;
- b. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah guru tersebut telah bekerja dengan baik;
- c. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dengan demikian penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja guru. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para guru, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan guru. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai. Achmad S. Ruky memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada Individu yaitu: 1)

²³ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 75.

pengabdian, 2) kejujuran, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) kemauan bekerja, 6) kerjasama, 7) prestasi kerja, 8) pengembangan, 9) tanggung jawab, dan 10) disiplin kerja.²⁴

Penilaian kinerja merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja. Dengan tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, baik itu kebijakan penggajian, promosi, demosi dan sebagainya. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dalam pekerjaannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Carrell dan Kuznet "*Performance appraisal is a method of evaluating the behaviour of employees in the workplace, normally including both the quantitative and qualitative aspects of job performance*".²⁵ Dengan demikian baik secara kuantitatif ataupun kualitatif perilaku pekerja dapat dinilai. Sementara itu Suprihanto, menyatakan bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan.²⁶ Sementara itu Bacal, menyatakan evaluasi kinerja adalah proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, seberapa baikkah kinerja seseorang pegawai pada suatu periode tertentu?²⁷ Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Menurut Ruky, penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan:

²⁴ Ruky, *Sistem Manajemen*, h. 203.

²⁵ Frank E. Kuznet, Michael R. Carrel, *Personnel Management of Human Resources* (Ohio: 1982), h. 237.

²⁶ John Suprihatno, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta: BPFE. 2000), h. 1.

²⁷ Robert Bacal, *Performance Management*. terj. Surya Darma (Jakarta: Gramedia, 2001), h. 113.

- a. Meningkatkan prestasi kerja pegawai baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.²⁸

Sementara itu menurut Cascio, sebagaimana dikutip Asnawi, penilaian kinerja bertujuan:

- a. Sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment*;
- b. Sebagai kriteria dalam riset personil;
- c. Sebagai predictor;
- d. Sebagai dasar untuk membantu merumuskan tujuan program *training*;
- e. Sebagai *feedback* bagi pegawai itu sendiri;
- f. Sebagai bahan kaji bagi organisasi dan pengembangannya.²⁹

Dengan demikian penilaian kinerja dalam setiap organisasi mutlak diperlukan, karena akan mendorong peningkatan kualitas organisasi serta unsur-unsur di dalam organisasi yang bersangkutan. Evaluasi atau penilaian kinerja dapat menjadi landasan penting bagi upaya meningkatkan produktivitas suatu organisasi serta dapat menjadi umpan balik atas kinerja untuk melihat hubungannya dengan tujuan dan sasaran sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) bahwa evaluasi kinerja merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja di

²⁸ Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia, 2001), h. 20-21.

²⁹ Sahlan Asnawi, *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Jakarta: Pusgrafin, 1999), h. 145.

masa lalu yang berguna untuk meningkatkan produktivitas di masa mendatang. Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran.³⁰

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan *output* pelaksanaan tugas. Kinerja untuk tenaga guru umumnya dapat diukur melalui: (1) kemampuan membuat rencana pelajaran; (2) kemampuan melaksanakan rencana pelajaran; (3) kemampuan melaksanakan evaluasi; (4) kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi. Makin kuatnya tuntutan akan profesionalisme guru bukan hanya berlangsung di Indonesia, melainkan di negara-negara maju. Misalnya, di Amerika Serikat isu tentang profesionalisasi guru ramai dibicarakan mulai pertengahan tahun 1980-an. Hal itu masih berlangsung hingga sekarang. Dalam jurnal pendidikan, *Educational Leadership* edisi 1993 menurunkan laporan utama tentang soal ini. Menurut jurnal itu untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal:³¹

Pertama, guru mempunyai komitmen kepada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswa. Kedua, guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Ketiga, guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar. Keempat, guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang akan dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu

³⁰ LAN, *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah*, Modul 4 (Jakarta: LAN dan BPKP, 2001), h. 6.

³¹ Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999), h. 98.

mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa. Kelima, guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya kalau di Indonesia adalah PGRI dan organisasi profesi lainnya.

Ciri di atas terasa amat sederhana dan pragmatis. Namun justru kesederhanaan akan membuat sesuatu lebih mudah dicapai. Hal ini berbeda kalau kita bicara tentang profesionalisme guru yang cenderung ideal dalam menetapkan kriteria dan ciri. Kita masih ingat sepuluh kompetensi guru profesional yang populer di tahun 1980-an telah dikenal sebelumnya Begitu idealnya, sehingga sulit dicapai dan dinilai dengan kriteria yang terukur. Ida Bagus Alit Ana mengemukakan indikator prestasi kerja guru/kinerja guru berupa mutu proses pembelajaran yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam:

- a. Menyusun desain instruksional;
- b. Menguasai metode-metode mengajar dan menggunakannya sesuai dengan sifat kegiatan belajar murid;
- c. Melakukan interaksi dengan murid yang menimbulkan motivasi yang tinggi sehingga murid-murid merasakan kegiatan belajar-mengajar yang menyenangkan;
- d. Menguasai bahan dan menggunakan sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses;
- e. Mengenal perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar;
- f. Menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik kepada murid dan merancang program belajar remedial.³²

Achmadi, mengemukakan pula seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh guru yang profesional, yaitu:

- a. Menguasai secara tuntas materi pelajaran yang diajarkannya

³²Alit Ana, Ida Bagus, *Inovasi Wawasan dan Profesionalisme Guru Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Era Pembangunan Jangka Panjang Ke Dua* (Jember: Unej, 1994), h. 35.

- b. Mampu memilih dan menerapkan metode yang tepat
- c. Dapat memotivasi peserta didik
- d. Memiliki keterampilan sosial yang tinggi.³³

Depdikbud mengemukakan tujuh unsur yang merupakan indikator prestasi kerja guru atau kinerja guru yaitu:³⁴

- a. Penguasaan Landasan Kependidikan
- b. Penguasaan bahan pengajaran
- c. Pengelolaan Program Belajar Mengajar
- d. Penggunaan Alat Pelajaran
- e. Pemahaman Metode Penelitian
- f. Pemahaman Administrasi Sekolah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja guru adalah keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu. Tugas mengajar merupakan tugas utama guru dalam sehari-hari. Adapun dimensi dari kinerja guru adalah dapat dilihat pada: Loyalitas yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan metode, menguasai bahan pelajaran dan menggunakan sumber belajar, bertanggung jawab memantau hasil belajar mengajar, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, melakukan interaksi dengan murid untuk menimbulkan motivasi, kepribadian yang baik jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, pemahaman dalam administrasi pengajaran.

2. Persepsi Guru Tentang Kemampuan Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Guru

Persepsi adalah suatu proses aktif, komunikator menyerap, mengatur, dan menafsirkan pengalamannya secara selektif. Persepsi

³³ Ahmadi ZA, *Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan Serta Peningkatan Kualitas Pendidikan* (Jakarta: Depdikbud, 1993), h. 50

³⁴ Anonim, *Pembinaan Profesionalisme Guru* (Jakarta: Depdikbud, 1997), h. 89.

mempengaruhi komunikasi antarbudaya.³⁵ Persepsi individu hakikatnya dibentuk oleh budaya karena ia menerima pengetahuan dari generasi sebelumnya. Pengetahuan yang diperolehnya itu digunakan untuk memberi makna terhadap fakta, peristiwa dan gejala yang dihadapinya.

Persepsi sebagai suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi mereka. Dengan demikian, persepsi adalah kesan atau pandangan seseorang terhadap objek tertentu. Suatu proses dengan mana kita memilih, mengorganisir dan menginterpretasi informasi dikumpulkan oleh pengertian kita dengan maksud untuk memahami dunia sekitar kita.³⁶ Sebagai cara yang unik di mana setiap orang melihat, mengorganisir dan menginterpretasikan sesuatu.³⁷ Suatu proses mengenal dan memahami orang lain.³⁸ Sebagai interpretasi dari informasi pancaindera, suatu arti yang dikuatkan pada informasi yang diterima melalui pancaindera.³⁹

Pada hakikatnya persepsi ialah kemampuan memberi makna terhadap keberadaan dan manfaat melalui perhatian yang serius atau atensi dan harapan atau ekspektasi. Atensi meliputi informasi yang berkembang dan materi pengajaran.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah suatu proses pengenalan individu pada informasi, memperhatikan dan memahami informasi.

Penyelenggaraan pendidikan secara baik, tertata dan sistematis hingga proses yang terjadi di dalamnya dapat menjadi suatu sumbangan besar

³⁵ Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss, *Human Communication*, terj. Deddy Mulyana (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h. 211.

³⁶ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *Behavior in Organization* (Boston: Allyn and Bacon, 1997), h. 49.

³⁷ John W. Newstrom, Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, Companies, 1997), h. 87.

³⁸ Robert P. Vecchio, *Organizational Behaviour* (Orlando: The Dryden Press, 1995), h. 72.

³⁹ Anita E. Woolfolk, *Educational Psychology* (Needham: Allyn & Bacon, 1993), h. 245.

bagi kehidupan sosial masyarakat. Dalam hal ini madrasah sebagai suatu institusi yang melaksanakan proses pendidikan dalam tataran mikro menempati posisi penting, karena di lembaga inilah setiap anggota masyarakat dapat mengikuti proses pendidikan dengan tujuan mempersiapkan mereka dengan berbagai ilmu dan keterampilan agar lebih mampu berperan dalam kehidupan masyarakat.

Kedudukan madrasah sangat penting dalam kehidupan masyarakat pada dasarnya tidak terlepas dari fungsi madrasah sebagai lembaga pendidikan bagi masyarakat memiliki peran penting dan menentukan dalam perkembangan masyarakat.

Sebagai suatu sistem, madrasah terdiri dari bagian-bagian yang berinteraksi dan bersinergi dalam menjalankan peran dan fungsinya guna mencapai tujuan-tujuan pendidikan sehingga dapat meningkatkan efektivitas pencapaiannya. Untuk itu madrasah harus menjadi organisasi yang efektif menurut N. Hatton dan D. Smith dalam tulisannya *Perspective on Effective School* menyatakan bahwa “*Effective schools are characterized by strong instructional leadership, clear focus for learning outcomes, high expectation of the students, a safe and orderly environment and the frequent monitoring of achievement levels*”.⁴⁰ Ini berarti bahwa madrasah yang efektif perlu kepemimpinan instruksional yang kuat, perhatian yang jelas pada hasil belajar, pengharapan murid yang tinggi, lingkungan yang baik serta pengawasan tingkat prestasi, semua ini akan terwujud apabila seluruh unsur yang terlibat dalam proses pendidikan di madrasah berjalan optimal sesuai dengan fungsi dan tugasnya, untuk itulah kepala madrasah harus berusaha mewujudkannya melalui berbagai kebijakannya dalam mengelola pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah perlu memahami proses pendidikan di madrasah serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga proses penyelenggaraan

⁴⁰ C. Turney, et al., *The School Manager* (Australia: Allen and Unwin, 1992), h. 5.

pendidikan di madrasah dapat berjalan sesuai dan sejalan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Maju mundurnya suatu madrasah tidak terlepas dari peran kepala madrasah, karena “ kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah”.⁴¹

Untuk mewujudkan madrasah efektif dengan keberadaan guru yang memiliki kinerja tinggi, diperlukan kepala madrasah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi madrasah, tapi juga paham tentang tujuan pendidikan, punya visi masa depan serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan.

*Principals of effective school have clear vision and obtainable future for their school, this is translated into well articulated educational goal. They also buffer teachers against outside distraction which might affect classroom teaching and the students' learning, supply assistance when it is needed and find ways to work cooperatively with staff on strategies to achieve the objective set for the School.*⁴²

Kedudukan kepala madrasah sangat menentukan dalam proses pendidikan yang dilaksanakan di madrasah serta dalam pencapaian tujuan pendidikan baik tujuan instruksional, tujuan kurikuler, ataupun tujuan institusional.

Di dalam prakteknya peran kepala madrasah dalam melaksanakan proses pendidikan akan terlihat dari aktivitas/penampilannya dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain semua itu akan nampak dari manajemen yang diterapkan sebagai kepala madrasah. Manajemen kepala madrasah merupakan suatu hal yang sangat penting dalam penciptaan madrasah yang kondusif bagi upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan, di samping unsur-unsur lain yang terlibat di dalam proses penyelenggaraan kegiatan pendidikan di madrasah. Manajemen

⁴¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 82.

⁴² Turney, et al, *The School*, h. 7.

merupakan sebuah proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan. Kemampuan kepala madrasah melaksanakan manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) termanifestasi dari firman Allah swt. surat al-Hasyr ayat 18 berikut:

يا ايها الذين امنوا اتقوا الله ولتتنظر نفس ما قدمت لغد واتقوا الله...⁴³

Artinya: ” Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah....”.

Ayat di atas menjadi inspirasi bagi pengelola madrasah untuk menggunakan manajemen yang dapat meningkatkan kualitas madrasah, sebagaimana At-Thabary, memberi makna memperhatikan apa yang diperbuatnya untuk hari esok adalah beraktivitas dengan keimanan yang benar,⁴⁴ sehingga dengan aktivitas yang didasarkan pada niat yang baik dan keimanan yang benar, para pengelola madrasah mendapatkan nilai kebaikan dari Allah Swt.

Senada dengan ayat di atas, Rasul saw. menjelaskan tentang motivasi amal yang bernilai sesuai dengan apa yang diniatkan, sebagaimana hadis berikut:

حدثنا عبد الله بن مسلمة قال أخبرنا مالك عن يحيى بن سعيد عن محمد بن إبراهيم عن علقمة بن وقاص عن عمر: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال (انما الأعمال بالنية ولكل امرئ ما نوى فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة يتزوجها فهجرته إلى ما هاجر إليه.⁴⁵

Artinya: Diberitakan dari Abdullah ibn Maslamah, katanya hadis Malik, dari Yahya ibn Sa'id, dari Muhammad ibn Ibrahim dari 'Alqamah ibn Waqqas dari Umar r.a sesungguhnya Rasulullah saw. bersabda: Segala perbuatan hanya bergantung pada niat. Setiap

⁴³ Q.S. Al-Hasyr: 59/18.

⁴⁴ Ibn Jarir Tabariy, *Jami'u al-Bayan fi Ta'wil Alquran* (Mesir: Mustafa al-Baby al-Halaby, 1968), juz 12. h. 49.

⁴⁵ Abu Abdullah bin Muhammad Ismail al-Bukhari, *Al-Jami'u al-Shahih al-Mukhtasar*, Juz 1 (Beirut: Dar Ibn Kasir al-Yamamah, 1987), h. 30.

orang hanya memperoleh sesuai dengan niatnya. Maka siapa yang hijrah karena Allah dan RasulNya maka hijrahnya diterima Allah dan RasulNya. Dan yang berhijrah karena dunia atau perempuan yang akan dinikahi, maka hasil hijrahnya sesuai dengan apa yang diniatkannya.

Selain itu, dinamika interaksi interpersonal yang terjadi di madrasah akan menciptakan suatu iklim sosial tertentu yang bisa berdampak pada kegiatan pendidikan di madrasah. Menurut Paula F. Silver, iklim sosial suatu madrasah dibentuk oleh hubungan timbal balik antara perilaku kepala madrasah dan perilaku guru sebagai suatu kelompok. Perilaku kepala madrasah dapat mempengaruhi interaksi interpersonal para guru. Dengan demikian dinamika kepemimpinan kepala madrasah dengan guru dan staf dipandang sebagai kunci untuk memahami variasi iklim madrasah.⁴⁶

Interaksi antara perilaku guru dan perilaku kepala marasah akan menentukan iklim madrasah yang bagaimana yang akan terwujud, iklim madrasah yang baik dan kondusif bagi kegiatan pendidikan akan menghasilkan interaksi edukatif yang efektif sehingga upaya pencapaian tujuan pendidikan madrasah akan berjalan dengan baik, dan keadaan sebaliknya akan terjadi jika iklim madrasah tidak kondusif.

Dilihat dari sudut kewenangannya dalam organisasi marasah, maka kepala madrasah mempunyai kemampuan yang lebih besar dalam proses penciptaan iklim madrasah yang baik dan kondusif bagi proses kegiatan pendidikan di madrasah, oleh karena itu dalam menjalankan fungsinya, kepala madrasah harus mampu menguasai tugas-tugasnya serta melaksanakannya dengan baik. Dia bertanggungjawab terhadap seluruh aktivitas madrasah, mengelola sumber-sumber daya yang ada baik sumber daya manusia, maupun sumber daya lainnya agar semua itu dapat menunjang terciptanya efektivitas kerja dalam proses pencapaian tujuan pendidikan di madrasah, selain itu kepala madrasah juga adalah pemimpin pendidikan yang tugas utamanya adalah membantu guru mengembangkan

⁴⁶ Paula F. Silver, *Educational Administration* (New York: Harper and Row, 1983), h. 180.

daya kesanggupannya untuk menciptakan iklim madrasah yang menyenangkan dan untuk mendorong guru, murid dan orang tua murid supaya mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan-kegiatan bersama secara efektif bagi tercapainya tujuan madrasah.⁴⁷

Dengan pelaksanaan tugas tersebut diharapkan dapat menciptakan kondisi kondusif bagi terwujudnya madrasah yang efektif, dimana kondisi tersebut sebagaimana diungkapkan Manasse, dalam bukunya *Principals as leader of high performing sistem* yang dikutip Keith dan Girling; bahwa seorang kepala madrasah, jika ingin efektif di dalam menjalankan tugasnya perlu mempunyai visi tentang sekolahnya serta mampu mewujudkannya, untuk itu keterampilan analitis dan intelektual harus dikembangkan dalam membimbing staf dalam mengidentifikasi permasalahan, di samping keterampilan manajerial dalam memecahkan berbagai konflik serta mewujudkan rencana menjadi kenyataan.⁴⁸

Kinerja kepala madrasah merupakan faktor yang signifikan dalam proses pencapaian tujuan-tujuan pendidikan madrasah, sehingga apabila kinerja kepala madrasah baik, maka kemajuan madrasah akan tercapai, demikian juga sebaliknya. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk berupaya keras mengelola seluruh kegiatan di madrasah seefektif dan seefisien mungkin agar proses pendidikan di madrasah sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan guru serta tenaga pendidik lainnya. Arifin, menyatakan "... bahwa sikap kepala madrasah sebagai pemimpin mempunyai pengaruh yang besar dan berarti sekali terhadap pembaharuan pengajaran, juga terhadap norma-norma staf serta kecenderungan mengadakan pembaharuan (inovasi) di kalangan para guru".⁴⁹ Keadaan ini makin memperkuat betapa pentingnya peran kepala madrasah.

⁴⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Angkasa, 1989), h. 23.

⁴⁸ Sherry Keith, Robert Girling, *Education, Management and Participation* (Boston: Allyn and Bacon, 1991), h. 68-69.

⁴⁹ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 160.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah menempati posisi penting dalam manajemen/administrasi pendidikan di madrasah dan keberhasilan madrasah dalam pencapaian tujuan pendidikan pada dasarnya sangat ditentukan oleh pelaksanaan manajemen yang baik dalam organisasi madrasah. Dalam hubungan ini Keith dan Girling yang mengutip Coleman Report menyatakan; bahwa kualitas manajemen madrasah cukup berpengaruh pada kualitas prestasi siswa di madrasah, ini berarti bahwa kinerja kepala madrasah dalam manajemen pendidikan akan juga berdampak pada kinerja guru dan prestasi siswa yang terlibat di dalam madrasah tersebut.⁵⁰

Dengan demikian masalahnya terletak pada kemampuan kepala madrasah melakukan manajemen pengembangan sumber daya guru dan manajemen pembelajaran. Idealnya kepala madrasah memiliki berbagai syarat profesional yang sangat diperlukan bagi seorang pimpinan/pemimpin di madrasah, apalagi jika mengingat perubahan sosial yang sangat cepat dewasa ini yang menuntut kepala madrasah lebih mampu merespon berbagai perubahan tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Anwar, bahwa:

Kepala madrasah sebagai salah satu unsur SDM administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dengan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan.⁵¹

Dari pendapat tersebut di atas bahwa kepala madrasah perlu meningkatkan kemampuannya dalam pengetahuan dan wawasan serta sikap antisipatif terhadap perubahan sosial masyarakat, hal ini tentu saja dimaksudkan agar pelaksanaan tugas sebagai kepala madrasah dapat berjalan dengan baik sehingga pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Namun demikian kondisi tersebut nampaknya

⁵⁰ Girling, *Education*, h. 17.

⁵¹ M. Idochi Anwar, Yayat H. Amir, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PPs. UPI, 2000), h. 34.

masih memerlukan proses. Beeby, dalam bukunya “Pendidikan di Indonesia” menguraikan tentang masih rendahnya kemampuan kepala madrasah baik di tingkat dasar/ madrasah ibtidaiyah maupun di madrasah Aliyah, meski diakui kepala madrasah Aliyah, lebih tinggi kualitasnya karena umumnya berkualifikasi Sarjana, namun tetap saja kepemimpinan kepala madrasah masih dianggap gagal, sebab utama dari kegagalan dalam kepemimpinan para kepala madrasah ini terletak pada organisasi intern madrasah itu sendiri.⁵²

Kemampuan kerja kepala madrasah bukan sesuatu yang berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan supra sistem madrasah yakni otoritas yang secara hirarkhis berada di atasnya. Supra sistem ini jelas akan berpengaruh pada kemampuan kerja kepala madrasah sebab Mapenda memiliki peran koordinasi, pengawasan dan pembinaan terhadap madrasah, termasuk kinerja guru madrasah. Sedangkan faktor internal berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan kepala madrasah, serta kualitas individu kepala madrasah itu sendiri, seperti sikap, minat, persepsi, kebutuhan, kompensasi serta kepribadian yang semua ini akan berpengaruh terhadap kinerja guru madrasah dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di madrasah.

Seorang kepala madrasah perlu memiliki kemampuan atau keterampilan dalam hal konsep, teknis dan kemanusiaan (*conceptual skill, technical skill, human skill*). Keterampilan itu disebut keterampilan manajer,⁵³ sehingga dimensi kemampuan ini dari sudut internal akan sangat menentukan lahirnya kinerja guru madrasah, di samping faktor-faktor internal lainnya seperti bakat, pengalaman dan latar belakang pendidikan.

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).

⁵² C.E. Beeby, *Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 1981), h. 101.

⁵³ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h.

Efektivitas pendidikan dapat tercapai dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang secara terus menerus dikembangkan. Kegiatan pengembangan merupakan usaha dalam rangka menyesuaikan kemampuan dalam pengembangan ilmu dan teknologi serta mengembangkan ilmu dan teknologi itu sendiri, khususnya yang bersangkutan paut dengan kegiatan pendidikan.⁵⁴ Dengan demikian kegiatan pengembangan berarti mempersiapkan tenaga manusia dengan mengembangkan potensi yang dimilikinya sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang berwawasan ke depan.

Usaha pengembangan merupakan bagian dari kerja pimpinan madrasah yang lebih dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.⁵⁵ Manajemen sumber daya manusia juga sering disebut dengan istilah manajemen personalia yang berfungsi untuk mengelola kegiatan sumber daya manusia dalam organisasi.⁵⁶ Manajemen personalia merupakan suatu seni dan ilmu yang dipergunakan untuk serangkaian kegiatan yang melibatkan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sasaran akhir dari manajemen personalia ini adalah bagaimana memanfaatkan kinerja sumber daya manusia ataupun guru seefektif mungkin agar produktivitas kerjanya optimal sehingga terjalin susunan kerja yang harmonis antar guru.

Pengertian dari istilah pengembangan sumber daya manusia itu sendiri adalah: “Setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi,

⁵⁴ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos 1999), h. 18.

⁵⁵ Hani T. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE (Yogyakarta: 1987), h. 4.

⁵⁶ Ronald Nangoi, *Pengembangan Produksi Dan Sumber Daya Manusia* Cet. Kedua (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 124.

mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan”.⁵⁷ Singkatnya pengembangan SDM melingkupi setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku tenaga kependidikan yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap.

Orientasi pengembangan kepada tiga aspek perilaku di atas tidak lain merupakan upaya mempersiapkan sumber daya manusia pendidik agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi, instansi, atau departemen. Oleh sebab itu kegiatan pengembangan pendidik itu dirancang untuk memperoleh pendidik yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu lembaga pendidikan dalam gerakannya ke masa depan.

Pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan di madrasah, bila dilihat dari bentuknya dapat diklasifikasi pada dua segi, yakni:

a. Dari segi peserta:

- 1) Guru yang menjabat jabatan struktural/manajer, pengembangan ditujukan pada pemantapan keterampilan dalam penanganan tugas dan masalah-masalah strategis madrasah, sehingga berbagai segi yang berkaitan dengan kerja kepemimpinan bisa lebih efektif.
- 2) Guru yang menjabat jabatan fungsional, pengembangan ditujukan pada peningkatan pengetahuan dan ketrampilan teknis, khususnya proses belajar mengajar, penelitian, pengabdian, pembimbingan sehingga *performance* kerja lebih baik.

b. Dari segi tahapan pengembangan, idealnya pengembangan kualitas guru itu diawali oleh pengembangan pimpinan-pimpinan puncak yang langsung berhubungan dengan guru, seperti kepala madrasah dan pimpinan-pimpinan lain yang mendapat program pengembangan terlebih dahulu. Kemudian pengembangan diarahkan pada person-person di bawahnya dilihat dari

⁵⁷ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet. Keempat (Bandung: Mandar Maju, 1991), h. 8.

tingkat keorganisasian.⁵⁸ Melalui tahapan model ini, prinsip-prinsip pengembangan guru dapat lebih siap untuk diimplementasikan dan diaplikasikan.

Dari format yang ditawarkan di atas dapat dimengerti bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan tanggung jawab semua pimpinan. Kepala madrasah sebagai pimpinan di madrasah harus secara kontiniu memenuhi kebutuhan pengembangan bagi para guru dan mendorong mereka untuk berperan serta dalam program pengembangan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja.

Ada tiga aspek yang dapat diperbaiki dan dikembangkan melalui kegiatan pengembangan yaitu: Pengetahuan, keterampilan dan sikap. Adapun pengembangan pengetahuan para guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya dengan:

- a. Banyak membaca buku-buku, brosur, majalah dan surat kabar.
- b. Banyak mendengar ceramah, siaran-siaran radio/TV.
- c. Sering mengikuti rapat, pertemuan, diskusi, seminar, dan lokakarya.
- d. Terlibat secara aktif dalam acara-acara yang dilaksanakan madrasah.
- e. Mengikuti pendidikan yang lebih tinggi dan pelatihan serta kursus tambahan.
- f. Sering berkomunikasi dengan rekan kerja.⁵⁹

Keragaman usaha yang dapat dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan guru di atas dapat meningkatkan kemampuan guru dalam melakukan tugas. Kalau ini guru hanya mampu bekerja secara efektif selama tujuh jam maka setelah pengembangan ia mampu bekerja efektif. Lebih dari tujuh jam perharinya. Contoh lainnya yaitu bila guru dulunya hanya bisa menerapkan dua metode dalam mengajar maka setelah pengembangan pemakaian metode yang dipakai lebih bervariasi.

⁵⁸ Ray T. Fortunato dan D. G. Waddel, *Personnel Administration in Higher Education*, (California: Jossey Bass Inc. 1981), h. 189.

⁵⁹ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, Cet. Pertama (Jakarta: Gunung Agung, 1996), h. 63.

Dalam hal pengembangan keterampilan dan sikap guru, maka biasanya usaha tersebut dilaksanakan dengan menerapkan teknik-teknik pengembangan. Ada beberapa teknik yang digunakan dalam menjalankan pengembangan sumber daya manusia. Teknik-teknik ini dirancang untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pengembangan:

a. Metode Praktis

Metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) paling banyak dipakai dalam usaha pengembangan guru. Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa sebagian besar pekerjaan dapat dipelajari dalam jangka waktu yang relatif singkat. Metode ini mempunyai kelebihan, karena memberi motivasi besar kepada penatar untuk belajar karena situasi kelas pelatihan itu tidak berlangsung dalam situasi yang artifisial. Pelatihan dalam tugas dilakukan untuk guru yang sedang bertugas atau berdinamika dalam suatu lembaga pendidikan. Sifatnya menambah ilmu dan meningkatkan keterampilan pada guru sehingga mereka dapat melaksanakan tugas secara profesional.

Teknik-teknik yang dipakai dalam *on the job training* adalah sebagai berikut:

- 1) Rotasi jabatan; agar guru punya pengetahuan pada bidang-bidang yang lain, selain bidang yang ia geluti.
- 2) Latihan instruksi pekerjaan; petunjuk-petunjuk yang diberikan secara langsung pada pekerjaan sehingga guru mengetahui cara kerjanya.
- 3) Magang; proses belajar dari seseorang atau beberapa yang telah memiliki kemampuan dan pengalaman.
- 4) *Coaching*; pemberian bimbingan dan arahan oleh atasan secara langsung.

5) Penugasan sementara, penempatan guru sebagai guru pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia untuk jangka waktu yang ditetapkan.⁶⁰

b. Metode-Metode Simulasi

Metode ini merupakan pelatihan di luar tempat kerja yang mengambil lokasi di luar lingkungan kerja tetapi dengan usaha simulasi kondisi tempat kerja yang sebenarnya.

- 1) Metode studi kasus; deskripsi tertulis tentang situasi pengambilan keputusan nyata disediakan, dengan metode ini diharapkan peserta dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.
- 2) *Role playing*; peserta ditugaskan untuk memainkan peran tertentu dan diminta untuk menanggapi peran peserta lain yang berbeda.
- 3) *Business game*; Simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata.
- 4) *Vestibule training*; Di sini guru dilatih menggunakan peralatan yang sebenarnya dan pengaturan yang realistis, tetapi di ruang yang berbeda dari tempat mereka bekerja. Tujuannya adalah menghindari tekanan yang terjadi di tempat kerja yang mungkin mempengaruhi proses belajar. *Training* ini dilaksanakan oleh pelatih khusus, dengan menggunakan area yang terpisah dengan berbagai jenis peralatan yang sama dengan pekerjaan sebenarnya.
- 5) *Laboratory training*; Latihan kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.⁶¹

Pelatihan di luar tempat kerja mungkin difokuskan di ruang kelas, dengan seminar, pengajar dan film, atau menggunakan instruksi dengan bantuan komputer yang dapat mengurangi waktu yang diperlukan untuk pelatihan dan menyediakan bantuan lebih besar bagi masing-masing peserta. Namun metode-metode dan teknik-teknik pengembangan di atas tidak akan dapat berjalan secara efektif dan efisien tanpa memperhatikan prinsip-

⁶⁰ Handoko, *Manajemen*, h. 112-113.

⁶¹ *Ibid.*, h. 113-115.

prinsip pengembangan. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam menjalankan kegiatan pengembangan adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi.
- b. Laporan kemajuan.
- c. *Reinforcement*.
- d. Praktek.
- e. Perbedaan individual.⁶²

Motivasi dijadikan prinsip yang pertama, karena berdasarkan motivasi maka seseorang bisa terdorong untuk melakukan sesuatu, bila motivasinya tinggi maka secara otomatis ia dapat mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru yang ditawarkan kepadanya dengan cepat. Sedangkan laporan kemajuan diperlukan untuk melihat seberapa jauh seorang guru memahami pengetahuan yang baru didapatnya. *Reinforcement* perlu dilakukan untuk mendorong guru agar lebih giat belajar, sehingga motivasinya akan bertambah karena diperkuat lagi dengan pemberian hadiah ataupun hukuman yang semuanya itu ditujukan untuk kemajuan para guru dalam bekerja.

Prinsip selanjutnya yaitu mempraktekkan ilmu yang didapat dari pelatihan juga tak kalah pentingnya, sebisa mungkin guru segera mempraktekkan ketrampilan yang didapatnya ke dalam suasana kerja yang sesungguhnya. Dalam pengembangan maka perbedaan individual juga patut dipertimbangkan, karena latihan akan berjalan lebih efektif bila kecepatan dan kerumitan suatu keterampilan disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan masing-masing peserta. Beragamnya metode dan prinsip yang telah dikemukakan pada dasarnya mengacu pada tujuan yang sama.

Pelaksanaan upaya pengembangan dengan berbagai metode, teknik dan prinsipnya di atas merupakan suatu hal yang mutlak diadakan agar hasil yang dicapai lebih optimal. Seiring dengan perkembangan zaman tentunya madrasah akan menemui berbagai macam perubahan, baik itu

⁶² *Ibid.*, h. 82.

pengembangan struktur organisasi, pengembangan penggunaan teknologi baru dan struktur kerja. Maka perubahan dan kemajuan yang terjadi tidak hanya dijadikan sebagai tolok ukur tetapi juga sebagai tantangan bagi pihak madrasah apakah mereka telah siap menghadapi perubahan tersebut. Tentunya melalui pengembangan sumber daya manusia di madrasah para guru siap menghadapi berbagai perubahan dan kemajuan yang terus terjadi.

Manajemen sumber daya manusia (personalia), merupakan bidang manajemen madrasah yang sangat penting, sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik dalam pencapaian tujuan pendidikan, oleh karena itu dalam pelaksanaannya perlu diupayakan agar setiap komponen sumber daya manusia yang ada di madrasah dapat bekerjasama dan saling mendukung dalam mencapai tujuan madrasah. Adapun peran yang mesti dilaksanakan dalam bidang ini adalah: Pengadaan tenaga, pemanfaatan tenaga, pembinaan dan pengembangan. Ketiga aspek tersebut tidak berdiri secara terpisah melainkan merupakan suatu siklus yang berkesinambungan.⁶³

Pengadaan tenaga atau rekrutmen mencakup upaya pencarian calon tenaga yang memenuhi syarat,⁶⁴ untuk itu langkah ini perlu didahului dengan analisis pekerjaan agar pengadaan tenaga sesuai dengan kebutuhan, serta kondisi madrasah yang kekurangan tenaga, untuk itu perlu dilakukan perbandingan jumlah, jenis dan kualifikasi jabatan dari hasil analisis pekerjaan dengan tenaga yang dimiliki, sedangkan dalam upaya pengembangan tenaga di madrasah terdapat tiga aspek penting yang harus diperhatikan yaitu:

- a. Peningkatan profesionalisme
- b. Pembinaan karier.
- c. Pembinaan kesejahteraan.⁶⁵

⁶³ *Ibid.*, h. 78.

⁶⁴ Randal S. Schuler, Susan E. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Nurdin Sobari, Jilid 1 (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 227.

⁶⁵ Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2000), h. 79-81.

Peningkatan profesionalisme dapat dilakukan melalui pengikutsertaan tenaga (guru dan staf) dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, disamping itu penyediaan buku-buku referensi sangat penting dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf.

Pembinaan kesejahteraan, maknanya tidak hanya dalam aspek material tapi juga yang non material yang mengarah pada kepuasan kerja, dalam kaitan ini maka peningkatan honorarium adalah penting jika memungkinkan disamping upaya yang non material seperti pembina hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru dan staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik.

Siswa merupakan komponen penting dalam proses pendidikan di madrasah, mereka adalah input yang harus dibelajarkan dalam interaksi edukatif, mereka harus diperlakukan bukan sebagai objek melainkan subjek yang sangat berperan dalam perwujudan dirinya, untuk itu diperlukan dorongan agar dapat berperan serta dalam upaya pencapaian tujuan madrasah.

Dalam bidang ini terdapat tiga tugas penting yang harus dilaksanakan kepala madrasah yaitu:

- a. Penerimaan siswa baru.
- b. Pembinaan siswa di madrasah.
- c. Pemantapan program kesiswaan.

Dalam hal penerimaan siswa ada beberapa kegiatan pokok yang harus dilakukan yakni perencanaan daya tampung, seleksi calon siswa baru, sedang dalam pembinaan siswa diperlukan upaya-upaya agar siswa dapat berperan aktif dalam interaksi edukatif, serta diberdayakan agar dapat mencapai tingkat kemandirian dalam melaksanakan segala kegiatannya di madrasah. Sedangkan dalam hal kegiatan pemantapan program kesiswaan (OSIS) terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan yaitu:

- a. Mengkoordinasikan dengan wali kelas dan guru mata pelajaran untuk menghindari tumpang tindih dengan kegiatan pembelajaran di kelas.
- b. Memberikan kesempatan kepada siswa untuk belajar mengurus kegiatannya sendiri.
- c. Menggalang kerjasama dengan unit pembinaan pemuda di luar madrasah
- d. Melibatkan orang tua untuk berpartisipasi dalam kegiatan Organisasi Siswa Intra madrasah.⁶⁶

Dengan demikian bidang manajemen kesiswaan akan sangat menentukan dalam upaya pembinaan siswa di madrasah, baik itu menyangkut kegiatan kurikuler ataupun ekstrakurikuler pada dasarnya akan saling memperkuat, untuk itu pengelolaannya perlu pemahaman yang komprehensif agar pembinaan kesiswaan dapat memperkuat pencapaian tujuan dalam bidang-bidang lainnya.

Bimbingan dan konseling merupakan bagian yang integral dari sistem pendidikan di madrasah, karena hal ini merupakan suatu kegiatan yang dapat membantu siswa agar perkembangannya optimal, menjadi mandiri, bertanggung jawab, kreatif. Produktif madrasah berlaku jujur, adapun cakupan dari Bimbingan dan Konseling adalah 1). Aspek sosial, 2). Aspek pembelajaran, dan 3). Aspek pengembangan karir.⁶⁷

Dalam manajemen Bimbingan dan Konseling, kepala madrasah punya peranan penting yaitu:

- a. Sebagai fasilitator, yakni dapat menjelaskan fungsi BK dalam pendidikan baik kepada guru, siswa, dan orang tua siswa agar dapat memahaminya.
- b. Sebagai koordinator, yaitu menjembatani pengkaitan program BK dengan program madrasah lainnya.
- c. Sebagai motivator, yaitu mendorong siswa untuk memanfaatkan BK sebagai tempat konsultasi dan mendorong guru mata pelajaran untuk membantu guru BK.

⁶⁶*Ibid.*, h. 91.

⁶⁷*Ibid.*, h. 123.

- d. Sebagai supervisor, yakni melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan BK agar sesuai dengan yang diharapkan.⁶⁸

Dengan demikian, kemampuan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia, dalam penelitian ini dilihat dari upaya peningkatan profesionalisme, pembinaan karier dan pembinaan kesejahteraan. Peningkatan profesionalisme dapat dilakukan melalui pengikutsertaan guru dan staf dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, di samping itu penyediaan buku-buku referensi sangat penting dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf. Pembinaan kesejahteraan guru tidak hanya dalam aspek material tapi juga yang non material yang mengarah pada kepuasan kerja, dalam kaitan ini maka peningkatan honorarium adalah penting jika memungkinkan di samping upaya yang non material seperti pembinaan hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru dan staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik.

3. Komitmen Tugas Guru

Komitmen tugas sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian lembaga pendidikan. Hal ini dapat ditandai dengan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan lembaga pendidikan, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam lembaga pendidikan (menjadi bagian dari organisasi). Komitmen tugas guru sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang guru terhadap organisasinya. Komitmen kerja guru merupakan kondisi dimana guru sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran

⁶⁸ *Ibid.*, h. 127.

organisasinya. Komitmen terhadap tugas artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan lembaga pendidikan demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tugas guru tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan lembaga pendidikan.⁶⁹

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen tugas guru dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (guru) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Di samping itu, komitmen tugas guru mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap lembaga pendidikan, dengan kata lain komitmen tugas guru menyiratkan hubungan guru dengan organisasi secara aktif. Karena guru yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen kerja merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi, komitmen tugas guru merupakan orientasi hubungan aktif antara tugas guru dan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (guru) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.⁷⁰ Komitmen tugas guru menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasikan dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu. Komitmen tugas guru sebagai

⁶⁹ Greenberg, Baron, *Behavior*, h. 190.

⁷⁰ Sjabadhyni Bertina, Graitto Indarwahyanti dan Rufus Patty Wutun, *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO, Bagian Psikologi Industri dan Organisasi* (Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 2000), h. 456.

kekuatan yang bersifat relatif dari guru dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

- a. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi;
- b. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi;
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Pada intinya beberapa definisi komitmen tugas guru dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (guru) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Di samping itu, komitmen tugas guru mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesediaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen tugas guru menyiratkan hubungan guru dengan organisasi secara aktif.

a. Jenis Komitmen

Komitmen tugas dibedakan atas tiga komponen, yaitu; afektif, normatif dan *continuance*.⁷¹

- 1) Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan di dalam suatu organisasi.
- 2) Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- 3) Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Guru dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung

⁷¹ *Ibid.*, h. 457.

dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Guru yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap guru memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen tugas yang dimilikinya. Guru yang memiliki komitmen tugas dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan guru yang berdasarkan *continuance*. Guru yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki guru. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada guru untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Komitmen tugas memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup; identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen kerja. Identifikasi guru tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan pada organisasi tersebut. Guru yang memiliki komitmen tugas tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan guru. Guru dengan komitmen tugas tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah: Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan

bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Guru dengan komitmen tugas tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen.

Ada tiga penyebab komitmen tugas, yaitu; karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dan lain-lain) dan pengalaman kerja. Karakteristik pribadi (usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik yang berkaitan dengan peran, karakteristik struktural dan pengalaman kerja.⁷² Armstrong, berpendapat bahwa tiga hal yang dapat mempengaruhi komitmen tugas, yaitu; rasa memiliki terhadap organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan dan kepercayaan pada organisasi.⁷³ Jewell dan Siegall, berpendapat bahwa karakteristik keluarga juga menjadi salah satu penentu komitmen guru pada organisasi. Selain faktor-faktor di atas, faktor harapan pengembangan karir, lingkungan kerja dan gaji/tunjangan juga berpengaruh. Komitmen tugas memiliki tiga aspek utama, yaitu; identifikasi, keterlibatan dan loyalitas guru terhadap organisasi atau organisasinya.⁷⁴

Identifikasi yang mewujud dalam bentuk kepercayaan guru terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para guru ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan guru dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung di antara para guru dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa guru dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena guru menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

⁷²*Ibid.*, h. 460.

⁷³ Michael Armstrong dan Helen Murlis, *Manajemen Imbalan: Strategi dan Praktik Remunerasi*, Buku Pertama, Edisi Indonesia (Jakarta: PT Gramedia, 2003), h. 183.

⁷⁴ L. N. Jewell dan Marc Siegall, *Psikologi Industri/Organisasi Modern*, Edisi Indonesia (Jakarta: Penerbit Arcan, 1998), h. 519.

Keterlibatan atau partisipasi guru dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan guru menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan guru adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada guru bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Di samping itu, dengan melakukan hal tersebut maka guru merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.

Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi, umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan guru yang keterlibatannya lebih rendah.

Partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh guru dalam organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga guru memperoleh kepuasan kerja, maka gurupun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

Loyalitas guru terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan guru untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen guru

terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila guru merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Guru yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada guru yang tidak mempunyai komitmen. Komitmen guru dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu guru yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja. Komitmen merupakan fungsi karakteristik personal dan fungsi-fungsi situasional yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Karakteristik personal ini berupa usia, masa kerja dan pendidikan, sedangkan faktor situasional meliputi konflik peran dan iklim organisasi.

Ada lima pendekatan untuk menggerakkan komitmen guru, menurut Lee, yaitu:⁷⁵

- 1) Pemahaman guru terhadap nilai kerja;
- 2) Standar komunikasi dalam kerja;
- 3) Hubungan prestasi kerja dengan upah;
- 4) Evaluasi untuk peningkatan efektivitas kerja;
- 5) Motivasi bagi para menejer dan supervisor.

Berdasarkan kelima pendekatan tersebut komitmen akan timbul apabila ada pemahaman nilai kerja, mengkomunikasikan standar prestasi kerja dan menghubungkannya dengan *reward* dan memberikan dukungan kepada pimpinan atau atasan.

Untuk meningkatkan komitmen, dapat dilakukan dengan meningkatkan atmosfir sosial satuan kerja dan pemahaman akan tujuan. Hal-hal yang dapat mengaktifkan komitmen dilakukan semenjak

⁷⁵ Chris Lee, The New Employment Contract, *Training*, Vol. 24, Iss. 2, Desember, 1987, h. 45-46.

sebelum dan awal prosedur sosialisasi pekerjaan hingga mempertahankan pemberian penghargaan. Dengan demikian pengertian komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini.

Ada dua motif yang mendasari seseorang untuk komitmen tugas guru antara lain;

- 1) *Side-Best Orientation Side- Best Orientation*, memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut. Dasar pemikiran ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan merugikan, karena takut kehilangan hasil kerja kerasnya tidak didapat di tempat lain.
- 2) *Goal-Congruence Orientation*. Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada kerja. Pendekatan ini dipopulerkan oleh Poter dan Asosiasinya, menyatakan bahwa komitmen guru pada organisasi dengan berorientasi pada pencapaian tujuan akan menghasilkan guru yang memiliki penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi.⁷⁶

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian mengenai komitmen pada dasarnya menekankan bagaimana hubungan guru dan satuan kerja menimbulkan sikap yang dapat dipandang sebagai rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja. Guru akan memegang teguh sepenuh hati dan berjanji melaksanakan tugas yang harus diemban secara taat asas, yang telah ditetapkan oleh sekelompok orang atau badan yang terikat dalam satu wadah kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam penelitian ini dimaksudkan dengan komitmen tugas guru adalah kemauan yang kuat dari guru untuk tetap berada, bekerja, dan rasa memiliki

⁷⁶*Ibid.*, h. 50.

organisasi, meliputi dimensi afektif, kontiniu dan normatif.⁷⁷ Komitmen afektif yaitu keinginan untuk terikat dan loyal baik secara emosional maupun psikologis terhadap organisasi. Komitmen kontiniu adalah keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung rugi. Komitmen normative adalah refleksi perasaan akan tanggung jawab untuk tetap menjadi bagian organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Mahdan Munthe, tesis Pascasarjana IAIN SU Medan 2007, berjudul: Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Iklim Lingkungan Kerja dengan Gaya Kepemimpinan Pendidik Pada MAN Kabupaten Labuhan Batu. Hasil penelitian memperlihatkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan pendidik, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama di MAN Kabupaten Labuhan Batu. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan semakin kondusif iklim lingkungan kerja, maka semakin baik gaya kepemimpinan pendidik.
2. Penelitian Widodo, tesis Pascasarjana IAIN SU Medan 2007, berjudul: Hubungan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Madrasah dan *Locos of Control* dengan Kepuasan Kerja Guru MAN Kabupaten Langkat. Hasil penelitian memperlihatkan terdapat hubungan yang signifikan antara efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dan *locus of control* guru secara sendiri- sendiri dan secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru di MAN Kabupaten Langkat. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan kepala madrasah dan semakin internal *locus of control* guru, maka semakin tinggi kepuasan kerja guru.
3. Penelitian Yusran Adnin, tesis Pascasarjana IAIN SU Medan 2008, berjudul: Kontribusi Pengetahuan Guru Tentang Manajmen Pembelajaran

⁷⁷ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Eds. 7 (Singapura: McGraw Hill, 1995), h. 97.

dan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MAN Kabupaten Langkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan guru tentang manajemen pembelajaran dan gaya kepemimpinan kepala madrasah berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Langkat. Pada uji hipotesis penelitian, diperoleh korelasi X1 dengan Y = 0.317, korelasi X2 dengan Y = 0.549. Korelasi X1 dan X2 secara bersama-sama dengan Y sebesar = 0.562. Kontribusi X1 terhadap Y sebesar 10.1%, kontribusi X2 terhadap Y sebesar 30.1 % dan kontribusi X1 dan X2 secara bersama-sama dengan Y sebesar 31.6%.

4. Penelitian O'Reilly (1977) mengenai kecocokan etika kerja dengan iklim organisasi mengindikasikan bahwa kepuasan, komitmen, dan performa menjadi lebih tinggi. Sedangkan Mount & Muchinsky (1978) mengukur tingkat pengaruh etika dengan jenis pekerjaan dan menemukan bahwa individu yang memiliki kecocokan etika dengan pekerjaannya akan mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dan komitmen yang tinggi pula.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Viswesvaran dan Deshpande (1996) dengan judul "*Ethic, Succes, and Job satisfaction: A Test of Dissonance Theory in India*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh persepsi tentang etika perilaku kesuksesan manajer (*perceived ethics of successful managers*) terhadap kepuasan kerja; baik kepuasan kerja secara menyeluruh maupun kepuasan terhadap aspek gaji, promosi, supervisi, rekan sekerja, dan pekerjaan itu sendiri. Ditemukan hasil bahwa persepsi tentang etika perilaku kesuksesan manager berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja secara menyeluruh, juga terhadap setiap aspek gaji, promosi, supervisi, rekan sekerja, dan pekerjaan itu sendiri.
6. Penelitian Yuosef (2000), bertujuan untuk menyelidiki peran komitmen organisasi sebagai mediator antara etika kerja Islam dan sikap terhadap perubahan organisasi. Hasil dari analisis jalur (*path analysis*) mengindikasikan bahwa etika kerja Islam mempengaruhi secara langsung dan positif sikap terhadap perubahan organisasi dan komitmen organisasi.

Komitmen Organisasi memediasi pengaruh etika kerja Islam pada sikap terhadap perubahan organisasi.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Roskies dan Guerin (1998) dalam Greenglass, Burke dan Fiksenbaum (2002) menyimpulkan bahwa penurunan kondisi kerja seperti rasa tidak aman dalam bekerja akan mempengaruhi karyawan lebih dari sekedar kehilangan pekerjaan semata. Kondisi ini juga mengarahkan pada munculnya demosi, menurunnya kondisi psikologis dan akan mempengaruhi kepuasan kerja.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Greenhalgh (2000), berusaha menguji efek dari *job insecurity* terhadap komitmen kerja dan perilaku kerja. Dari hasil penelitian ini didapatkan hasil yang menyatakan bahwa karyawan yang bisa melalui atau melewati tahapan rasa tidak aman ini, menunjukkan komitmen kerja yang makin rendah dari waktu ke waktu.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Barling dan Fiksenbaum menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *job insecurity* dengan intensi *turnover*, karena *job insecurity* yang terjadi secara terus menerus akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Zeffane (1994) menunjukkan bahwa komitmen organisasi lebih berperan penting sebagai prediktor terhadap intensi *turnover* dari karyawan dibanding kepuasan kerja.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Burchell (1999) dalam Bryson and Harvey (2000) juga menunjukkan bahwa peningkatan intensifikasi kerja dan hilangnya nilai-nilai yang menyertai suatu pekerjaan merupakan faktor yang berpengaruh dalam *job insecurity*.

C. Kerangka Berpikir

1. Hubungan persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dengan kinerja guru.

Kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru merupakan upaya peningkatan profesionalisme, pembinaan karier dan pembinaan kesejahteraan. Peningkatan

profesionalisme dapat dilakukan melalui mengikutsertakan guru dan staf dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, di samping itu penyediaan buku-buku referensi sangat penting dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf. Adapun dalam hal pembinaan kesejahteraan, maknanya tidak hanya dalam aspek material tapi juga yang non material yang mengarah pada kepuasan kerja, dalam kaitan ini maka peningkatan honorarium adalah penting jika memungkinkan di samping upaya yang non material seperti pembinaan hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru dan staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik.

Pelaksanaan semua proses manajemen terhadap seluruh bidang manajemen yang ada di madrasah oleh kepala madrasah akan menunjukkan tentang bagaimana kualitas kinerja kepala madrasah tersebut dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan madrasah.

Kepala madrasah adalah suatu jabatan yang di dalamnya punya kewenangan tertentu dalam melaksanakan fungsi dan perannya baik sebagai administrator/manajer maupun sebagai supervisor, pelaksanaan semua itu akan berhasil dengan baik apabila kepala madrasah memiliki kemampuan untuk itu, dalam hubungan ini kemampuan dalam hal pengembangan sumber daya guru akan dapat membantu dalam melaksanakan wewenang dan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang meningkat menunjukkan adanya kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru, sehingga mempengaruhi perilaku guru untuk mencapai tujuan. Sebaliknya kinerja guru yang rendah menunjukkan lemahnya kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru, sehingga mempengaruhi perilaku guru untuk mencapai tujuan. Dengan demikian diduga terdapat hubungan positif

dan signifikan antara persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dengan kinerja guru.

2. Hubungan komitmen tugas guru dengan kinerja guru.

Untuk mendukung pencapaian tujuan madrasah, guru seharusnya memiliki komitmen tugas yang tinggi, yang dapat dilihat dari kesediaan mengerahkan seluruh usaha secara maksimal untuk membantu kesuksesan tugas-tugas, merekomendasikan hal-hal positif di tempat bekerja, kesediaan menerima pekerjaan dalam jabatan dengan suka rela, kesediaan memegang teguh visi, misi dan melaksanakannya dengan taat asas dalam tugas sehari-hari, kebanggaan pada keberhasilan tugas-tugas.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang meningkat menunjukkan adanya komitmen tugas guru dalam mempengaruhi perilaku guru untuk mencapai tujuan, sebaliknya kinerja guru yang rendah menunjukkan lemahnya komitmen tugas guru, sehingga mempengaruhi perilaku guru untuk mencapai tujuan. Dengan demikian diduga terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen tugas guru dengan kinerja guru.

3. Hubungan persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru secara bersama-sama dengan kinerja guru.

Persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru merupakan variabel yang berperan dalam peningkatan kinerja guru. Pada lembaga pendidikan, kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru, merupakan unsur yang harus ada, sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Karena itu diduga ada hubungan positif dan meyakinkan antara persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru dengan kinerja guru.

Kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru, dalam penelitian ini dilihat dari upaya peningkatan profesionalisme, pembinaan karier dan pembinaan kesejahteraan. Peningkatan profesionalisme dapat dilakukan melalui pengikutsertaan guru dan staf dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, di samping itu penyediaan buku-buku referensi sangat penting dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf. Pembinaan kesejahteraan guru tidak hanya dalam aspek material tapi juga yang non material yang mengarah pada kepuasan kerja, dalam kaitan ini maka peningkatan honorarium adalah penting jika memungkinkan di samping upaya yang non material seperti pembinaan hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru dan staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik.

Dengan adanya persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru, maka diharapkan guru memiliki loyalitas yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan metode, menguasai bahan pelajaran dan menggunakan sumber belajar, bertanggung jawab memantau hasil belajar mengajar, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, melakukan interaksi dengan murid untuk menimbulkan motivasi, kepribadian yang baik jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, pemahaman dalam administrasi pengajaran.

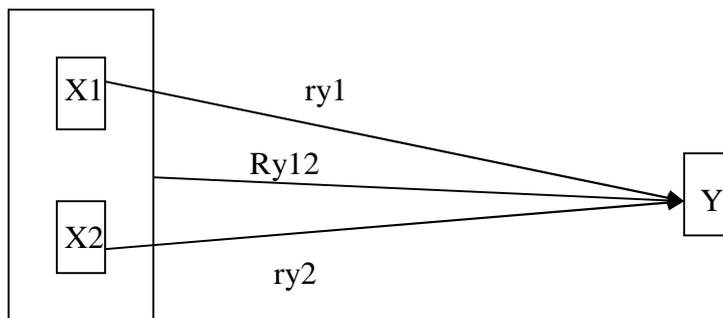
Dengan demikian diduga terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru secara bersama-sama dengan kinerja guru.

D. Paradigma Penelitian

Penelitian ini beranjak dari asumsi adanya hubungan yang positif dan signifikan dari persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah

dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru dengan kinerja guru.

Hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Paradigma Penelitian

Keterangan:

X1= Persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru

X2= Komitmen tugas guru

Y = Kinerja guru

ry1= Korelasi variabel X1 dengan Y

ry2= Korelasi variabel X2 dengan Y

Ry12= Korelasi variabel X1 dan X2 secara bersama-sama dengan dengan

Y

E. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan dari persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dengan kinerja guru.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan dari komitmen tugas guru dengan kinerja guru.
3. Terdapat hubungan positif dan signifikan dari persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan

sumberdaya guru dan komitmen tugas guru secara bersama-sama dengan kinerja guru.