

**HUBUNGAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (SDM)
DAN BUDAYA KERJA KEPALA MADRASAH DENGAN
KINERJA GURU PADA MADRASAH ALIYAH
NEGERI KABUPATEN LANGKAT**

O
L
E
H

KHAIRIAH

NIM; 08 PEDI 1284

Program Studi

PENDIDIKAN ISLAM



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2010**

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul

HUBUNGAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (SDM) DAN BUDAYA KERJA KEPALA MADRASAH DENGAN KINERJA GURU PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN LANGKAT

Oleh

KHAIRIAH

NIM; 08 PEDI 1284

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Master of Art (MA) pada Program Studi Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara medan

Medan, 20 Mei 2010

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Dja'far Siddik, M.A.
NIP.

Dr. Al Rasyidin, M.Ag.
NIP.196701201994031001

Tesis berjudul **HUBUNGAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (SDM) DAN BUDAYA KERJA KEPALA MADRASAH DENGAN KINERJA GURU PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN LANGKAT'** an. KHAIRIAH, NIM 08 PEDI 1284 Program Studi Pendidikan Islam telah dimunaqasyahkan dalam sidang Munaqasyah Program Pascasarjana IAIN-SU Medan pada tanggal 20 Mei 2010.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar master of Art (MA) pada Program Studi Pendidikan Islam.

Medan, 20 Mei 2010
Panitia Sidang Munaqasyah Tesis
Program Pascasarjana IAIN-SU Medan

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Abdul Mukti, MA.
NIP 195910011996031002

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA.

Anggota

1. Prof. Dr. Abdul Mukti, MA.
NIP 195910011996031002

2. Dr. Masganti, MAg.

3. Prof. Dr. Dja'far Siddik, M.A.

4. Dr. Al Rasyidin, M.Ag.
NIP.196701201994031001

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur *alhamdulillah* penulis ucapkan ke hadirat Allah swt. yang telah melimpahkan segala nikmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik. Shalawat dan salam penulis hadiahkan kepada Nabi Muhammad Rasulullah saw. yang telah dijadikan Allah sebagai rahmat bagi sekalian alam.

Penulisan tesis ini dilaksanakan dalam rangka memenuhi syarat-syarat untuk mendapatkan gelar *Master of Arts (MA.)* pada program studi Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara Medan.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk kesempurnaan tesis ini di masa yang akan datang.

Dengan selesainya tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA. sebagai Direktur Program Pascasarjana IAIN SU Medan.
2. Prof. Dr. Abdul Mukti, MA, sebagai Asisten Direktur bidang Akademik dan Kemahasiswaan Program Pascasarjana IAIN SU Medan.
3. Dr. Masganti Sitorus, M.Ag. Ketua Program Studi Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN SU Medan.
4. Prof. Dr. Dja'far Siddik, MA., sebagai Pembimbing Pertama dan Dr. Al Rasyidin, M.Ag., sebagai pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam hal penggunaan teori, metodologi dan isi penelitian tesis ini.
3. Seluruh dosen yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu namanya dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program Pascasarjana IAIN SU Medan, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada penulis dalam rangka penulisan tesis ini.

Teristimewa penulis ucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis (Syahrial dan Maskat), yang telah memelihara dan mendidik penulis dengan penuh perhatian dan kasih sayang. Semoga Allah swt. memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya, serta menerima amal dan mengampuni dosa-dosa mereka.
2. Suami tercinta (Drs. Budiman, MA.) dan anak-anak tersayang (Alsinati Salqaura, dan M. Almahbubun Nasa serta M. Alfarodisu), juga seluruh anggota keluarga yang telah memberikan pengertian yang mendalam tentang segala kesibukan dalam melaksanakan tugas perkuliahan.
3. Para sahabat, khususnya mahasiswa kelas Program Studi Pendidikan Islam angkatan tahun 2008, yang telah aktif memberikan sumbangan pemikiran dalam seminar proposal tesis ini, serta seluruh teman sejawat yang secara langsung atau tidak langsung turut membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca sekalian umumnya.

Tanjung Pura, April 2010

Penulis,

KHAIRIAH

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR -----	iii
DAFTAR ISI -----	v
DAFTAR TABEL -----	vii
DAFTAR GAMBAR -----	viii
BAB I PENDAHULUAN-----	1
A. Latar Masalah -----	1
B. Identifikasi Masalah-----	6
C. Pembatasan Masalah -----	7
D. Perumusan Masalah -----	7
E. Tujuan Penelitian -----	7
F. Kegunaan Penelitian -----	8
BAB II DESKRIPSI TEORETIS DAN PENGAJUAN HIPOTESIS PENELITIAN -----	10
A. Deskripsi Teoretis -----	10
1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kepala Madrasah -----	10
2. Budaya Kerja Kepala madrasah -----	27
3. Kinerja Guru -----	35
B. Penelitian Terdahulu -----	52
C. Kerangka Berpikir-----	54
D. Hipotesis Pelitian -----	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN -----	58
A. Tempat dan Waktu Penelitian -----	58
B. Metode Penelitian -----	58
C. Populasi dan Sampel -----	58
D. Defenisi Konseptual dan Operasional Variabel-----	59
E. Instrumen dan Kisi-Kisi Instrumen Penelitian -----	61
F. Teknik Analisis Data -----	66
G. Hipotesis Statistik -----	67
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN -----	69
A. Deskripsi Data Penelitian -----	69
B. Pengujian Persyaratan Analisis-----	73
C. Pengujian Hipotesis -----	78
D. Korelasi Parsial -----	81
E. Pembahasan Hasil Penelitian -----	82
F. Keterbatasan Penelitian-----	91

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN-----	92
	A. Kesimpulan-----	92
	B. Implikasi Penelitian-----	92
	C. Saran-saran-----	99
DAFTAR BACAAN	-----	120
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kepala Madrasah -----	70
Tabel 2	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Budaya Kerja Kepala Madrasah -----	71
Tabel 3	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Guru -----	73
Tabel 4	Rangkuman Hasil Analisis Uji Kenormalan Data -----	74
Tabel 5	Hasil analisis linieritas garis regresi -----	78
Tabel 6	Ringkasan Analisis Korelasi Parsial -----	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Histogram Skor Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kepala Madrasah-----	70
Gambar 2. Histogram Skor Variabel Budaya Kerja Kepala Madrasah -----	72
Gambar 3. Histogram Skor Variabel Kinerja Guru -----	73

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Masalah

Menggagas persoalan pendidikan pada dasarnya adalah menggagas persoalan kebudayaan dan peradaban. Secara spesifik gagasan pendidikan akan merambah ke wilayah pembentukan peradaban masa depan, suatu upaya merekonstruksi pengalaman-pengalaman peradaban umat manusia secara berkelanjutan guna memenuhi tugas kehidupannya, generasi demi generasi. Sebagai lembaga pendidikan formal, madrasah merupakan tempat pengembangan ilmu pengetahuan, kecakapan, keterampilan, nilai dan sikap yang diberikan secara lengkap kepada generasi muda. Hal ini dilakukan untuk membantu perkembangan potensi dan kemampuan agar bermanfaat bagi kepentingan hidupnya. Dalam keseluruhan proses pendidikan khususnya pendidikan di madrasah, guru memegang peranan yang paling utama. Perilaku guru dalam proses pendidikan akan memberikan pengaruh dan warna yang kuat bagi pembinaan perilaku dan kepribadian siswa. Dalam Undang-Undang No. 20/2003 tentang sistem pendidikan nasional dijelaskan bahwa: “Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945, yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia, dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.”¹ Berdasarkan tujuan pendidikan nasional ini sangat jelas peranan guru sangat esensial dan vital. Sebagai salah satu komponen dalam proses belajar mengajar (PBM), guru memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran dalam merancang, mengelola, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran.² Ia juga memiliki kedudukan sebagai figur sentral dalam meningkatkan proses belajar mengajar.³

¹ Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional, *Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003*, (Bandung: Citra Umbara, 2003), h. 3

² Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 7

³ Tabrani Rusyan, dkk, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Rosdakarya, 1994), cet. 3, h. 3

Di tangan para gurulah terletak kemungkinan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan belajar mengajar di madrasah, serta di tangan mereka pulalah bergantungnya masa depan karir peserta didik yang menjadi tumpuan para orang tua. Maka diharapkan melalui proses ini peserta didik mempunyai sejumlah kepandaian dan kecakapan tentang sesuatu yang dapat membentuk kematangan pribadinya. Namun, apabila kita melihat realitas yang terjadi ternyata kualitas guru pada saat ini masih banyak dibicarakan orang, atau masih saja dipertanyakan, baik di kalangan para pakar pendidikan maupun di luar pakar pendidikan. Selama dasawarsa terakhir ini hampir setiap hari, media massa cetak baik harian maupun mingguan memuat berita tentang guru. Ironisnya, berita-berita tersebut banyak yang cenderung melecehkan posisi guru, baik yang sifatnya menyangkut kepentingan umum sampai kepada hal-hal yang sifatnya sangat pribadi, sedangkan dari pihak guru sendiri nyaris tidak mampu membela diri. Masyarakat kadang-kadang mencemoohkan dan menuding guru tidak berkompeten, tidak berkualitas dan sebagainya, manakala putra-putrinya tidak bisa menyelesaikan persoalan yang ia hadapi sendiri atau memiliki kemampuan tidak sesuai dengan harapannya.⁴

Kalangan bisnis (industri) pun memprotes para guru karena kualitas lulusan dianggap kurang memuaskan bagi kepentingan perusahaan mereka. Tentu saja tuduhan dan protes dari berbagai kalangan tersebut dapat menurunkan citra guru.⁵ Sikap dan perilaku masyarakat tersebut memang bukan tanpa alasan, karena memang ada sebagian oknum guru yang menyimpang dari kode etiknya. Anehnya lagi kesalahan sekecil apa pun yang diperbuat guru mengundang reaksi yang begitu hebat di masyarakat. Hal ini dapat dimaklumi karena dengan adanya sikap demikian menunjukkan bahwa memang guru seyogianya menjadi anutan bagi masyarakat di sekitarnya.

Soedijarto, mengungkapkan bahwa di dalam dunia pendidikan belum ada kejelasan tentang tingkat kewenangan dan tanggung jawab yang dapat dibebankan kepada tenaga kependidikan, sesuai dengan kemampuan profesionalnya. Semua

⁴ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya), 2006, h. 3.

⁵ *Ibid.*

tenaga yang mendapat predikat guru, tanpa dibedakan tingkat pendidikan dan kemampuan profesionalnya, mendapat tanggung jawab yang sama, yaitu merencanakan, mendiagnosis, menilai, memutuskan, dan memecahkan masalah profesional lainnya.⁶ Bila guru tidak memiliki kinerja yang baik dalam melakukan kegiatan pembelajaran, maka peserta didik akan merasa bosan mengikuti proses belajar mengajar, sehingga menimbulkan keluhan-keluhan di kalangan peserta didik. Keluhan-keluhan tersebut antara lain; sulit memahami apa yang disampaikan guru, membosankan, kegiatan belajar terasa melelahkan, timbul rasa mengantuk. Hal tersebut dipertegas lagi oleh Nasution, peserta didik sendiri mengeluh tentang kegiatan belajar yang tidak baik, karena kurang cermat dipersiapkan, kurang sistematis dalam organisasinya, kurang jelas uraiannya, kurang jelas kedengaran bagi seluruh peserta didik, sedangkan guru itu seakan-akan bicara kepada papan tulis atau kepada kertas catatannya. Ada pula yang mengeluh karena penjelasan itu terlalu cepat diberikan sehingga tidak dapat diikuti, termasuk hal-hal yang pelik, yang hanya dapat dipahami oleh peserta didik yang paling intelligen saja.⁷ Adapun kemampuan profesional yang diharapkan dari seseorang tenaga kependidikan (guru) menurut Soedijarto, adalah sebagai berikut:

1. Menguasai bahan.
2. Merencanakan dan mengelola program belajar mengajar.
3. Mengelola kelas.
4. Menggunakan media / sumber belajar.
5. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
6. Mengelola interaksi belajar mengajar.
7. Menilai prestasi untuk kepentingan pengajaran.
8. Mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan.
9. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi madrasah di Madrasah.
10. Memahami dan menafsirkan hasil-hasil penelitian guna keperluan pengajaran.⁸

Kesepuluh kemampuan profesional tersebut merupakan kompetensi guru yang harus dimiliki setiap guru yang akan menyampaikan materi pembelajaran di

⁶ Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional Yang Relevan dan Bermutu* (Jakarta: Balai Pustaka, 1992), h. 5.

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*, h. 88.

hadapan peserta didiknya. Sebagai seorang guru Madrasah, selain harus menguasai kompetensi tersebut di atas, juga sangat dituntut pula memiliki kemampuan untuk membina nilai-nilai Islami di kalangan peserta didik, dalam setiap tatap muka di dalam maupun di luar kelas.

Memandang guru sebagai tenaga kerja profesional maka usaha-usaha untuk membuat mereka memiliki kinerja yang baik, tidak semata-mata hanya meningkatkan kompetensinya baik melalui pemberian penataran, pelatihan maupun memperoleh kesempatan untuk belajar lagi, namun perlu juga memperhatikan guru dari segi yang lain. Dalam penelitian ini dianggap perlu adanya manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah. Di samping peningkatan disiplin, pemberian motivasi, pemberian bimbingan melalui supervisi, pemberian insentif, gaji yang layak sesuai dengan profesionalitasnya, sehingga memungkinkan guru bekerja dengan baik.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa, tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.⁹ Sardiman,¹⁰ mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), h. 4.

¹⁰ Sardiman. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), h. 125.

berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹¹ Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala madrasah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Dalam pelaksanaan tugas mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja

¹¹ Mulyasa, *Menjadi*, h. 25.

rendah, madrasah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan dan guru.

Menurut pengamatan penulis, bahwa pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Langkat, ada kecenderungan yang kuat di kalangan guru untuk meningkatkan jenjang akademisnya melalui program pendidikan sarjana dua (S2), selain itu terdapat fasilitas belajar yang cukup memadai yakni dengan adanya buku-buku penunjang di Perpustakaan di samping buku-buku wajib dan tersedianya fasilitas laboratorium.

Berdasarkan kondisi di atas, dilihat dari faktor peserta didik sudah cukup baik dan dari faktor sarana/fasilitas cukup memadai, maka penulis berasumsi bahwa kurang berhasilnya pembelajaran, kemungkinan dari faktor guru yang mengajar, utamanya faktor manajemen sumber daya manusia dan budaya kerja kepala madrasah yang berdampak terhadap kinerja guru, sehingga berdampak pula terhadap hasil belajar peserta didik pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Langkat.

B. Identifikasi Masalah

Masalah yang muncul berkenaan dengan hubungan manajemen pengembangan SDM dan budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru

Madrasah Aliyah di Kabupaten Langkat, diidentifikasi sebagai berikut:

1. Pengetahuan kepala madrasah dalam manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia berhubungan dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat.
2. Budaya kerja kepala madrasah memiliki hubungan dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat.
3. Pengetahuan guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat tentang pembelajaran masih rendah.
4. Kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat dapat ditingkatkan melalui peningkatan manajemen pengembangan SDM kepala madrasah.
5. Kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat dapat ditingkatkan melalui peningkatan budaya kerja kepala madrasah.

6. Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat belum menerapkan kepemimpinan yang efektif dan relevan dengan kondisi madrasah.
7. Para guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat belum memiliki kinerja yang baik.

C. Pembatasan Masalah

Kinerja guru madrasah dipengaruhi oleh banyak faktor, maka penulis mencoba membatasi permasalahan dalam penelitian ini hanya kepada faktor yang berkaitan dengan manajemen SDM dan budaya kerja kepala madrasah. Guru pada Madrasah dituntut memiliki kinerja yang baik. Dengan demikian masalah yang menjadi fokus kajian adalah kinerja guru dan kaitannya dengan manajemen pengembangan SDM dan budaya kerja kepala madrasah. Ini berarti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru madrasah tidak dikaji/diteliti, hal ini tidak lain karena keterbatasan kemampuan peneliti untuk meneliti seluruh aspek yang berkaitan dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri.

D. Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen SDM kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Langkat?
2. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Langkat?
3. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen SDM dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Langkat?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui hubungan positif dan signifikan antara manajemen SDM kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Langkat.
2. Untuk mengetahui hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Langkat.
3. Untuk mengetahui hubungan positif dan signifikan antara manajemen SDM dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Langkat.

F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya ingin mengungkap dan mengkaji secara empiris tentang sebagian faktor yang mempengaruhi kinerja guru madrasah, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna baik dari segi teoretis ataupun dari segi praktis.

1. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah pengetahuan dan memberikan sumbangan berdasarkan bukti-bukti empiris tentang bagaimana kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor yang melatar belakangnya yang dalam penelitian ini terdiri dari manajemen SDM dan budaya kerja kepala madrasah. Dengan kenyataan ini diharapkan akan makin mendorong upaya-upaya pengkajian tentang kinerja guru, sehingga dapat diperoleh pandangan yang utuh tentang kinerja terutama berkaitan dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah.

2. Kegunaan praktis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi pihak-pihak yang berwenang sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan dalam peningkatan kinerja guru, sehingga dalam prakteknya peningkatan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja

kepala madrasah dapat dilaksanakan melalui berbagai pendidikan dan latihan, baik formal maupun nonformal.

BAB II
DESKRIPSI TEORETIS DAN PENGAJUAN
HIPOTESIS PENELITIAN

A. Deskripsi Teoretis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kepala Madrasah

a. Pengertian

Pada setiap organisasi khususnya pada lembaga pendidikan diperlukan adanya suatu sumber daya manusia sebagai tenaga kerja. Oleh sebab itu bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah tenaga kerja, hal sebagaimana menurut Mukhyi dan Hudyanto sebagai berikut: "Sumber daya manusia atau personalia adalah tenaga kerja, buruh atau pegawai yang mengandung arti keseluruhan orang-orang yang berkerja pada suatu organisasi tertentu."¹² Dari pendapat tersebut jelas bahwa sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang menduduki suatu posisi atau orang-orang yang mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada suatu organisasi atau instansi tertentu. "Hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi adalah bagaimana memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan dan posisi yang akan diduduki, bagaimana mengembangkannya dan memelihara tenaga kerja, menggunakan serta mengavaluasi hasil kerjanya."¹³ Untuk menjaga agar tenaga kerja tidak terjadi ketinggalan atau tidak ada peningkatan, maka tenaga kerja harus selalu diarahkan pada peningkatan kualitas dalam bekerja. Tiga faktor yang mempengaruhi kegiatan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia, yaitu: "reputasi suatu lembaga di mata pegawai, tingkat pertumbuhan angkatan kerja dan tersedianya tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi."¹⁴ Berdasarkan hal tersebut, maka sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang secara

¹² Moh. Abdul Mukhyi dan Hadir Hudyanto, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunadarma, 1995), h. 2.

¹³ *Ibid.*, h. 3.

¹⁴ *Ibid.*, h. 10.

keseluruhan menempati suatu posisi yang memiliki suatu tanggungjawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Hal ini tentunya harus didukung oleh kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja, sehingga tugas pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Manusia adalah makhluk ciptaan Allah swt. yang paling sempurna dengan struktur jasmaniah dan rohaniah terbaik di antara makhluk lainnya. Arifin, mengatakan bahwa dalam struktur jasmaniah dan rohaniah itu Allah memberikan seperangkat kemampuan dasar yang memiliki kecenderungan berkembang yang menurut aliran psikologi behaviorisme disebut *prepotence reflex* (kemampuan dasar yang secara otomatis berkembang).¹⁵ Kemampuan dasar tersebut kemudian dikenal dengan istilah sumber daya manusia atau disingkat dengan SDM. SDM secara konseptual memandang manusia sebagai suatu kesatuan jasmani dan rohani. Oleh sebab itu, kualitas SDM yang dimiliki oleh suatu bangsa dapat dilihat sebagai sinergistik antara kualitas rohani dan jasmani yang dimiliki oleh individu dari warga bangsa yang bersangkutan. Kualitas jasmani dan rohani tersebut oleh Emil Salim, seperti dikutip oleh Suhandana, disebut sebagai kualitas fisik dan non fisik. Lebih lanjut, wujud kualitas fisik ditampakkan oleh postur tubuh, kekuatan, daya tahan, kesehatan, dan kesegaran jasmani. Dari sudut pandang ilmu pendidikan, kualitas non fisik manusia mencakup ranah (domain) kognitif, afektif, dan psikomotorik. Kualitas ranah kognitif digambarkan oleh tingkat kecerdasan individu, sedangkan kualitas ranah afektif digambarkan oleh kadar keimanan, budi pekerti, integritas kepribadian, serta ciri-ciri kemandirian lainnya. Sementara itu, kualitas ranah psikomotorik dicerminkan oleh tingkat keterampilan, produktivitas, dan kecakapan mendayagunakan peluang berinovasi.¹⁶ Sebenarnya tiga kata yang terdapat dalam istilah sumber daya manusia, yaitu; sumber, daya, dan manusia, tak ada satupun yang sulit untuk dipahami. Ketiga kata itu tentu mempunyai arti

¹⁵ Muzayyin Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 88.

¹⁶ Anggan Suhandana, *Pendidikan Nasional Sebagai Instrumen Pengembangan SDM* (Bandung: Mizan, 1997), Cet. III, h. 151.

dan dengan mudah dapat dipahami artinya. Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai daya yang bersumber dari manusia. Daya ini dapat pula disebut kemampuan, tenaga, energi, atau kekuatan (*power*).¹⁷ Walaupun demikian, istilah sumber daya manusia telah didefinisikan bermacam-macam oleh para pakar pendidikan maupun psikologi. Diantaranya ialah apa yang telah diutarakan oleh Suit, yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah “kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.”¹⁸ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, sumber daya manusia diartikan sebagai “potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.”¹⁹ Sedangkan dalam Kamus Webster, yang dimaksud sumber daya manusia ialah “alat atau kekayaan yang tersedia (*available means*), kemampuan atau bahan untuk menyelesaikan masalah atau persoalan.” Definisi dari dua kamus di atas diperkuat oleh pernyataan Deacon dan Malock dalam Crandall dan Knol, yang mendefinisikan sumber daya manusia sebagai “alat atau bahan yang tersedia dan diketahui potensinya untuk memenuhi keinginan”.²⁰ Munandar, menyatakan bahwa sumber daya manusia mencakup semua energi, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang dipergunakan secara potensial dapat atau harus dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat.²¹ Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia itu adalah tenaga atau kekuatan/kemampuan yang dimiliki oleh seseorang berupa daya pikir, daya cipta, karsa dan karya yang

¹⁷ Buchori Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 1993), Cet. II, h. 57.

¹⁸ Yusuf Suit, *Sikap Mental dalam Manajemen SDM*, Cet. I (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 35.

¹⁹ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. X (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), h. 973.

²⁰ Suprihatin Gunaharja, et.al., *Pengembangan Sumber Daya Keluarga*, Cet. I (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1993), h. 4.

²¹ A.S. Munandar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional* (Jakarta: Djaya Pirusa, 1981), h. 9.

masih tersimpan dalam dirinya sebagai energi potensial yang siap dikembangkan menjadi daya-daya berguna sesuai dengan keinginan manusia itu sendiri.

SDM merupakan kata kunci dalam keberhasilan pendidikan. Efektivitas pendidikan dapat tercapai dengan adanya 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.²² 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.²³ Manajemen sumber daya manusia juga sering disebut dengan istilah manajemen personalia yang berfungsi untuk mengelola kegiatan sumber daya manusia dalam organisasi.²⁴ 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.

²² Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos 1999), h. 18.

²³ Hani T. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE (Yogyakarta: 1987), h. 4.

²⁴ Ronald Nangoi, *Pengembangan Produksi Dan Sumber Daya Manusia*, Cet. Kedua (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 124.

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, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan”.²⁵ 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.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia itu adalah tenaga atau kekuatan/kemampuan yang dimiliki oleh seseorang berupa daya pikir, daya cipta, karsa dan karya yang masih tersimpan dalam dirinya sebagai energi potensial yang siap dikembangkan menjadi daya-daya berguna sesuai dengan keinginan manusia itu sendiri.

Manusia merupakan makhluk yang memiliki kemampuan istimewa dan menempati kedudukan tertinggi di antara makhluk lainnya, yakni menjadi khalifah (wakil) Tuhan di muka bumi, sebagaimana firman Allah swt berikut:

وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون.²⁶

²⁵ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet. Keempat (Bandung: Mandar Maju, 1991), h. 8.

²⁶ Q.S. al-Baqarah/2: 30.

Artinya: Dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Ayat di atas, dipahami oleh as-Suyuti bahwa Allah swt menciptakan bangsa Jin dari Api dan menciptakan Adam dari saripati tanah serta Malaikat diciptakan dari cahaya. Para Malaikat mengajukan pertanyaan kepada Allah swt, mengapa Allah swt menciptakan penghuni bumi yang hanya akan membuat fitnah dan pertumpahan darah di permukaan bumi? Maka Allah menjawab bahwa Adam diturunkan dari Surga ke bumi untuk menjadi wakil Allah dalam mengelola dan memakmurkan bumi.²⁷

Manusia mempunyai sifat-sifat ketuhanan seperti sifat-sifat yang dipunyai oleh Tuhan. Seperti berkuasa, berkehendak, berilmu, penyayang, pengasih, melihat, mendengar, berkata-kata dan sebagainya. Tetapi sifat-sifat ini tidaklah sama. Tuhan adalah pencipta, sedangkan manusia adalah ciptaan-Nya. Pencipta dengan ciptaan-Nya tidak sama. Karena itu sifat-sifat Tuhan yang ada pada manusia tentulah sesuai dengan kemanusiaannya. Dengan demikian Islam memandang manusia sangat mulia dengan sumber ajarannya yaitu al-Qur'an. Ia telah memotret manusia dalam bentuknya yang utuh dan menyeluruh.

Para filosof tidak pernah sependapat tentang potensi apa yang perlu dikembangkan oleh manusia. Melalui pendekatan historis, Hasan Langgulung menjelaskan bahwa di Yunani Kuno satu-satunya potensi manusia yang harus dikembangkan di kerajaan Sparta adalah potensi jasmaninya, tetapi sebaliknya di kerajaan Athena yang dipentingkan adalah kecerdasan otaknya.²⁸ Beberapa ahli filsafat pendidikan Islam telah mencoba

²⁷ Abdurrahman ibn Kamal Jalaluddin as-Suyuti, *Ad-Dur al-Mansur*, Juz 1 (Beirut: Dar al-Fikr, 1993), h. 111.

²⁸ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan; Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan*, Cet. III (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1995), h. 261-262

mengklasifikasikan potensi manusia, diantaranya yaitu menurut Basyir, bila manusia ditinjau dari substansinya, maka manusia terdiri dari potensi materi yang berasal dari bumi dan potensi ruh yang berasal dari Tuhan.²⁹

b. Bentuk Pengembangan SDM

Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang sudah memiliki kemampuan sesuai dengan bidang atau kebutuhan tenaga kerja pada suatu instansi atau institusi, maka diperlukan adanya suatu perencanaan dalam penerimaan atau penarikan sumber daya manusia yang akan diterima sesuai dengan kualifikasi yang tentunya ditetapkan terlebih dahulu. Menurut Mukhyi dan Saputro, bahwa: “Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam setiap jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.”³⁰ Berdasarkan uraian tersebut, perencanaan merupakan suatu kegiatan yang selalu ada dalam setiap organisasi atau instansi, karena perencanaan merupakan suatu kegiatan awal dari setiap kegiatan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari perencanaan dalam suatu organisasi atau instansi, karena itu perlu adanya perencanaan yang baik memajemen sumber daya manusia guru dalam rangka mencapai suatu tujuan yang menjadi target yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau instansi tentunya diperlukan tenaga-tenaga yang profesional, maka dari itu memajemen atau merencanakan sumber daya manusia harus melihat pada unsur-unsur yang berkaitan dalam penempatan tenaga kerja, antara lain; unsur perencanaan, unsur tenaga kerja (sumber daya manusia), unsur tujuan dan unsur logistik. Dari beberapa unsur tersebut

²⁹ Muhammad Syamsudin, *Manusia dalam Pandangan KH. A. Azhar Basyir*, Cet. II (Yogyakarta:Titian Ilahi Press, 1997h. 77

³⁰ Mukhyi dan Hudiyanto, *Pengantar Manajemen*, h. 48.

tentunya saling keterkaitan dan saling berhubungan serta saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lainnya, maka antara perencanaan dengan sumber daya manusia jelas ada hubungan, yang selanjutnya dalam perencanaan sumber daya manusia ada proses penarikan, penempatan, promosi atau pemindahan dari suatu posisi ke posisi lainnya dalam organisasi atau instansi.

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa penarikan dan perencanaan sumber daya manusia terdapat hubungan yang erat, di mana dalam perencanaan itu sendiri ada suatu proses penarikan atau *recruitment* untuk mengisi suatu posisi tertentu yang ada dalam organisasi atau instansi, sehingga kebutuhan tenaga kerja dapat terpenuhi.

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

1) Dari segi peserta:

- a) Guru yang menjabat jabatan struktural/manajer, pengembangan ditujukan pada pementapan keterampilan dalam penanganan tugas dan masalah-masalah strategis madrasah, sehingga berbagai segi yang berkaitan dengan kerja kepemimpinan bisa lebih efektif.
- b) 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.

2) 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 tingkat keorganisasian.³¹ Melalui tahapan model

³¹ Ray T. Fortunato dan D. G. Waddel, *Personnel Administration in Higher Education* (California: Jossey Bass Inc. 1981), h. 189.

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:

- 1) Banyak membaca buku-buku, brosur, majalah dan surat kabar.
- 2) Banyak mendengar ceramah, siaran-siaran radio/TV.
- 3) Sering mengikuti rapat, pertemuan, diskusi, seminar, dan lokakarya.
- 4) Terlibat secara aktif dalam acara-acara yang dilaksanakan madrasah.
- 5) Mengikuti pendidikan yang lebih tinggi dan pelatihan serta kursus tambahan.
- 6) Sering berkomunikasi dengan rekan kerja.³²

Keragaman usaha yang dapat dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan guru di atas dapat meningkatkan kemampuan guru dalam melakukan tugas. Kalau 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.

³² Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, Cet. Pertama (Jakarta: Gunung Agung, 1996), h. 63.

c. Metode Pengembangan SDM

Pada setiap organisasi atau instansi sesuai dengan perkembangannya akan memerlukan sumber daya manusia yang profesional untuk ditempatkan pada posisi tertentu, sebagaimana menurut Notoatmodjo yaitu: “Tiap organisasi mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menarik pegawainya. Beberapa organisasi yang besar mempunyai sistem yang sangat baik dan dengan menggunakan media massa yang canggih dalam menarik calon pegawai. Tetapi ada beberapa organisasi, cara penarikan calon pegawai ini sangat sederhana, dan dengan media yang sederhana pula.”³³ Dari pendapat tersebut dikemukakan bahwa cara dalam penarikan atau rekrutment sumber daya manusia dalam setiap organisasi atau instansi itu melakukannya ada yang dengan cara sederhana dan ada juga dengan media massa yang sudah canggih, hal ini tentunya terkait dengan keadaan dari organisasi atau instansi itu sendiri, yakni berhubungan dengan sistem yang dimiliki dan anggaran yang ditetapkan dalam penarikan atau rekrutmen sumber daya manusia atau pegawai yang dibutuhkan. Adapun cara yang pada umumnya digunakan dalam penarikan sumber daya manusia adalah baik itu dengan alat media cetak atau elektronik, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Soekidjo Notoatmodjo sebagai berikut:

- 1) Iklan;
- 2) Badan-badan penyaluran tenaga kerja;
- 3) Lembaga-lembaga pendidikan;
- 4) Organisasi-organisasi pegawai;
- 5) Organisasi-organisasi profesional;
- 6) *Leasing* (penyewaan);
- 7) Rekomendasi dari pegawai;
- 8) *Nepotisme open house*.³⁴

³³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 131.

³⁴ *Ibid.*, h.132-134.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dalam penarikan sumber daya manusia atau calon pegawai ada berbagai macam cara dan biasanya disesuaikan dengan dedikasi yang muncul dari para perencana yang ada dalam suatu organisasi atau instansi untuk penarikan pegawai baru. Penarikan sumber daya manusia melalui iklan tujuannya adalah agar rencana penarikan sumber daya manusia atau pegawai itu dapat sampai pada seluruh lapisan, hal ini sesuai dengan pendapat Notoatmodjo, bahwa “menarik calon pegawai melalui iklan di media massa, baik elektronik maupun media cetak mempunyai efektivitas tinggi, karena dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat pelamat, dan pelamar dapat lebih banyak. Hal ini mempunyai beberapa keuntungan, antara lain organisasi mempunyai kesempatan yang lebih luas untuk memilih calon pegawai yang lebih baik.”³⁵ Dalam penarikan calon pegawai atau pegawai melalui media massa ini pada saat sekarang ini sudah banyak digunakan oleh perusahaan atau instansi pada umumnya, karena dengan menggunakan media massa baik elektronik maupun cetak dapat sampai kepada seluruh lapisan masyarakat, seperti surat kabar atau yang sejenisnya dapat menarik calon pegawai atau pegawai yang jumlah pendaftar atau memasukan lamaran akan lebih banyak, sehingga perusahaan atau instansi dapat memilih spesifikasi calon pegawai yang akan diterima sesuai dengan posisi yang dibutuhkan.

Penarikan sumber daya manusia juga dapat dilakukan melalui badan-badan penyalur tenaga kerja, baik pemerintah maupun swasta. Menurut Soekidjo Notoatmodjo, bahwa “Di Indonesia di tiap-tiap provinsi mempunyai kantor penempatan tenaga kerja (pemerintah) yang fungsinya adalah menyalurkan tenaga-tenaga kerja yang telah mendaftarkan ke kantor penempatan tersebut ke organisasi-organisasi, baik pemerintah maupun swasta yang memerlukan calon pegawai. Bahkan beberapa organisasi mewajibkan setiap pelamarnya untuk mencari “kartu kuning”, yaitu suatu bukti bahwa ia telah terdaftar di kantor tenaga kerja.”³⁶

³⁵ *Ibid.*

³⁶ *Ibid.*

Dengan demikian proses penarikan tenaga kerja dalam memberikan informasi lowongan atau kekosongan posisi di suatu organisasi atau instansi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara yakni dari mulai memasang iklan sampai pada cara *open house* di mana orang-orang yang ada di sekitar organisasi atau instansi diundang untuk datang.

Pengembangan keterampilan dan sikap guru, biasanya 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:

- 1) 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 berdinias 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:

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

- e) Penugasan sementara, penempatan guru sebagai guru pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia untuk jangka waktu yang ditetapkan.³⁷
- 2) 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.
- a) Metode studi kasus; deskripsi tertulis tentang situasi pengambilan keputusan nyata disediakan, dengan metode ini diharapkan peserta dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.
 - b) *Role playing*; peserta ditugaskan untuk memainkan peran tertentu dan diminta untuk menanggapi peran peserta lain yang berbeda.
 - c) *Business game*; Simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata.
 - d) *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.
 - e) *Laboratory training*; Latihan kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.³⁸

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-prinsip pengembangan.

³⁷ Handoko, *Manajemen*, h. 112-113.

³⁸ *Ibid.*, h. 113-115.

d. Prinsip Pengembangan SDM

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam menjalankan kegiatan pengembangan SDM adalah; motivasi, laporan kemajuan, *reinforcement*, praktek, perbedaan individual.³⁹ 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 pegawai 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 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

³⁹ *Ibid.*, h. 82.

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, 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.⁴⁰ Pengadaan tenaga atau rekrutmen mencakup upaya pencarian calon tenaga yang memenuhi syarat,⁴¹ 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:

- 1) Peningkatan profesionalisme
- 2) Pembinaan karier
- 3) Pembinaan kesejahteraan.⁴²

Peningkatan profesionalisme dapat dilakukan melalui pengikutsertaan tenaga (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

⁴⁰ *Ibid.*, h. 78.

⁴¹ S. Randal Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Nurdin Sobari, Jilid 1 (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 227.

⁴² Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2000), h. 79-81.

wawasan para guru dan staf. Dalam hal pembinaan karir, dapat dilaksanakan dengan memberi kesempatan secara luas, misalnya memberikan tanggung jawab suatu jabatan dalam kepanitiaan ujian dan lain sebagainya.

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 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 kepala madrasah yaitu; penerimaan siswa baru, pembinaan siswa di madrasah, 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:

- 1) Mengkoordinasikan dengan wali kelas dan guru mata pelajaran untuk menghindari tumpang tindih dengan kegiatan pembelajaran di kelas.
- 2) Memberikan kesempatan kepada siswa untuk belajar mengurus kegiatannya sendiri.
- 3) Menggalang kerjasama dengan unit pembinaan pemuda di luar madrasah

- 4) Melibatkan orang tua untuk berpartisipasi dalam kegiatan Organisasi Siswa Intra madrasah.⁴³

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.⁴⁴

Dalam manajemen bimbingan dan konseling, kepala madrasah punya peranan penting yaitu:

- 1) Sebagai fasilitator, yakni dapat menjelaskan fungsi BK dalam pendidikan baik kepada guru, siswa, dan orang tua siswa agar dapat memahaminya.
- 2) Sebagai koordinator, yaitu menjembatani pengkaitan program BK dengan program madrasah lainnya.
- 3) Sebagai motivator, yaitu mendorong siswa untuk memanfaatkan BK sebagai tempat konsultasi dan mendorong guru mata pelajaran untuk membantu guru BK.
- 4) Sebagai supervisor, yakni melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan BK agar sesuai dengan yang diharapkan.⁴⁵

Dengan demikian, kemampuan kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia, dalam penelitian ini adalah; upaya peningkatan profesionalisme melalui pengikutsertaan guru dan staf dalam

⁴³*Ibid.*, h. 91.

⁴⁴*Ibid.*, h. 123.

⁴⁵*Ibid.*, h. 127.

pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, di samping itu penyediaan buku-buku referensi dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf, pembinaan karier dan pembinaan kesejahteraan tidak hanya dalam aspek material tapi juga yang non material yang mengarah pada kepuasan kerja, 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.

2. Budaya Kerja Kepala Madrasah

a. Pengertian

Asal kata budaya adalah “*budhayah*” dari bahasa Sansakerta, sebagai bentuk jamak dari kata dasar “*budhi*” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental.⁴⁶ West,⁴⁷ mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam suatu organisasi. Osborn dan Plastrik, mengemukakan, budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah pola pikir dan kebiasaan yang telah melekat pada sekelompok orang.⁴⁸ Pada bagian lain, Sofo, memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari

⁴⁶ Sedarmayanti, *Good Governance: Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Ed. 1 (Bandung: Mandar Maju, 2003), h. 72.

⁴⁷ West, M. A. *Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi*, Ed. 1 (Yogyakarta: Kanisius, 2000), h. 128.

⁴⁸ D. Osborn dan P. Peter, *Memangkas Birokrasi*, Ed. Revisi (Jakarta: PPM, 2000), h.

sebuah organisasi. Dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.⁴⁹

Budaya itu hidup dan berkembang karena proses pendidikan, dan pendidikan itu hanya ada dalam suatu konteks kebudayaan. Yang ada dalam arti kurikulum adalah sebagai rekayasa dari pembudayaan suatu masyarakat, sedangkan proses pendidikan itu pada hakekatnya merupakan suatu proses pembudayaan yang dinamik.

Budaya terdiri dari dua komponen yaitu: 1) nilai (*value*) yakni sesuatu yang diyakini oleh warga organisasi dalam mengetahui apa yang benar dan apa yang salah, dan 2) keyakinan (*belief*) yakni sikap tentang cara bagaimana seharusnya bekerja dalam organisasinya. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam penyelenggaraan pendidikan diharapkan para pelaksana pendidikan di madrasah dapat mengubah budaya organisasinya sesuai dengan kondisi yang ada. Terdapat beberapa kriteria kelompok dalam merespon perubahan, yaitu: 1) menyangkal perubahan yang terjadi, 2) mengabaikan adanya perubahan, 3) menolak perubahan, 4) menerima perubahan dan menyesuaikan dengan perubahan, dan 5) mengantisipasi perubahan dan merencanakannya. Kondisi yang terjadi mengenai sikap, perilaku, pola pikir, tindakan terhadap keadaan organisasi adalah merupakan suatu budaya organisasi.⁵⁰

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis,⁵¹ budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya, menurut Triguno,⁵²

⁴⁹ F. Sofu, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Ed. 1 (Surabaya: Airlangga University Press, 2003), h. 384.

⁵⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 322-323.

⁵¹ J.W. Newstrom dan D. Keith, *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. 9th (McGraw-Hill, Inc. 1993), h. 58-59.

⁵² Triguno, *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Ed. 6 (Jakarta: PT. Golden Terayon Press, 2004), h. 6.

adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan.

Secara sederhana kerja didefinisikan sebagai segala aktivitas manusia mengerahkan energi bio-psiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu.⁵³ Menurut Hasibuan,⁵⁴ kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. S. Puspowardoyo,⁵⁵ mengemukakan pula, kerja perlu diartikan sebagai kegiatan luhur manusia. Bukan saja karena kerja manusia dapat bertahan hidup tetapi juga kerja merupakan penciptaan manusia terhadap alam sekitarnya menjadi manusiawi. Dengan demikian kerja juga merupakan realisasi diri.

Pada hakekatnya bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan. Dalam agama Islam bekerja adalah ibadah, perintah Tuhan atau panggilan mulia. Sebagaimana firman Allah swt. berikut:

فإن مع العسر يسرا . إن مع العسر يسرا . فإذا فرغت فانصب . وإلى ربك

فارغب.⁵⁶

Artinya:

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

⁵³ Jansen H. Sinamo, *Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global*, Ed. 1 (Jakarta: Institut Darma Mahardika, 2002), h. 43.

⁵⁴ S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 47.

⁵⁵ S. Puspowardoyo, *Strategi Kebudayaan* (Jakarta: PT. Gramedia, 1985), h. 116.

⁵⁶ Q.S al-Insyirah /94:1-8.

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

Allah akan memberi kesulitan sebagai cobaan untuk kemudian mendapatkan kemudahan. Jadi ibadah memberikan jalan kemudahan bagi seorang muslim dalam bekerja.⁵⁷

Memahami kerja sebagai bagian dari eksistensi manusia, Sinamo,⁵⁸ membagi kerja dalam delapan doktrin yaitu kerja sebagai rahmat, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, kerja adalah pelayanan.

Bekerja sebagai aktualisasi diri, sebagaimana hadis Rasul saw.

berikut:

أخبرنا سليمان بن حرب ثنا حماد بن زيد عن أيوب عن نافع عن بن عمر قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : اليد العليا خير من اليد السفلى قال واليد العليا يد المعطي واليد السفلى يد السائل.⁵⁹

Artinya: Hadis dari Sulaiman ibn Harb, dibeitakan pada Hammad ibn Zaid dari Ayyub dari Nafi' dari ibn Umar katanya, saya mendengar Rasul saw. bersabda; tangan di atas lebih baik dari tangan di bawah, tangan di atas adalah pemberi dan tangan di bawah adalah peminta.

Hadis di atas, memberikan pemahaman bahwa Islam mengajarkan kepada umatnya agar senantiasa berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Tapi tidak dibenarkan seseorang duduk berpangku tangan mengharapkan datangnya rejeki hanya dengan berdoa tanpa mengiringi dengan usaha atau seseorang yang hanya mengandalkan kemampuan

⁵⁷ Jalaluddin Muhammad ibn Ahmad al-Mahalli dan Jalaluddin Abdurrahman ibn Abi Bakr as-Suyuty, *Tafsir Jalalain*, Jiz 1 (Kairo: Dar al-Hadis, t.t), h. 812-813.

⁵⁸ Sinamo, *Etos*, h. 71.

⁵⁹ Abdullah ibn Abdurrahman Abu Muhammad ad-Darimi, *Sunan ad-Darimi*, juz 1 (Beirut: Dar al-Kitab al-Arabi, 1407 H), h. 476.

dirinya dan melupakan pertolongan Allah swt. dan tidak mau berdoa kepadaNya. Islam menganjurkan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia mengimbangi antara doa dan ikhtiar.

Senada dengan hadis di atas, Rasul saw. bersabda:

حدثنا أبو العباس محمد بن يعقوب ثنا العباس بن محمد الدوري ثنا الأسود بن عامر ثنا شريك عن وائل بن داود عن جميع بن عمير عن خاله أبي بردة قال : سئل رسول الله صلى الله عليه و سلم أي الكسب أطيب أو أفضل ؟ قال : عمل الرجل بيده و كل بيع مبرور.⁶⁰

Artinya: Riwayat dari ibn Abbas Muhammad ibn Ya'qub diberitakan Abbas ibn Muhammad ad-Darimi, disampaikan Aswad ibn Amir diberitakan Syarik dari Wa'il ibn Daud dari Jami' ibn 'Umair dari Khalid Abi Burdah, katanya: Rasul saw ditanya, 'usaha apa yang lebih baik dan utama?', sabda Rasul saw. seseorang yang berkerja dengan tangannya dan jual beli yang baik.

Dari hadis tersebut ditegaskan betapa mulianya orang-orang yang mau menggunakan tangan dan kemampuannya. Walaupun harta yang diperoleh dari usahanya sedikit, tapi lebih berharga dan bernilai daripada harta warisan atau pemberian orang lain yang belum tentu selamanya mampu membiayai hidupnya. Kelebihan dari rejeki yang dihasilkan dengan kerja keras sendiri adalah menumbuhkan sifat lebih hemat karena telah bisa merasakan bagaimana susahnya mencari rejeki dan dapat mengurangi pengangguran. Selain itu juga dapat menjaga kehormatan diri dari meminta-minta serta ketergantungan kepada orang lain, juga mempunyai kenikmatan tersendiri.

Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi

⁶⁰ Muhammad ibn Abdullah Abu Abdullah al-Hakim an-Naisaburi, *Al-Mustadrak 'ala as-Sahihain*, Jus 2 (Beirut: Dâr al-Kitab al-'Ilmiyyah, 1990), h. 12.

keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisai. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja.⁶¹

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani.

Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir” atau “terus menerus”. Biech dalam Triguno,⁶² bahwa semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.

Dari berbagai pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

⁶¹ Triguno, *Budaya*, h. 1.

⁶² *Ibid.*, h. 31.

b. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Budaya kerja sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun Sofo,⁶³ mengungkapkan secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Meskipun perubahan budaya kerja memakan waktu lama dan mahal. Sementara itu Sinamo,⁶⁴ mengatakan bahwa satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki sasaran-sasaran dan target-target yang ideal; keteguhan tetapi sekaligus fleksibel; budaya kerja yang dihayati secara fanatik; daya inovasi yang kreatif; sistem pembangunan sumber daya manusia (SDM) dari dalam; orientasi mutu pada kesempurnaan dan kemampuan untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai.”

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. *“being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration”* artinya pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.⁶⁵ Perlu waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara

⁶³ Sofo, *Pengembangan*, h. 354.

⁶⁴ Sinamo, *Etos*, h. 3-4.

⁶⁵ Ndraha, *Budaya*, h. 76.

tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya.

Robbins,⁶⁶ menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Meskipun perubahan budaya kerja memakan waktu lama dan mahal.⁶⁷

Sementara Sinamo,⁶⁸ mengatakan bahwa Satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki; “1) Sasaran-sasaran dan target-target yang agung; 2) Keteguhan tetapi sekaligus fleksibel; 3) Budaya kerja yang dihayati secara fanatik; 4) Daya inovasi yang kreatif; 5) Sistem pembangunan sumber daya manusia (SDM) dari dalam; 6) Orientasi mutu pada kesempurnaan, dan 7) Kemampuan untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai.

Dalam penelitian ini dimaksudkan dengan budaya kerja kepala madrasah adalah kesadaran bahwa bekerja dengan baik dan benar adalah ibadah, memiliki sikap positif terhadap kerja (efisien, rajin, teratur, disiplin/tepat waktu, hemat, jujur dan teliti, rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, bersedia menerima perubahan, gesit dalam memanfaatkan kesempatan, energik, ketulusan dan percaya diri, mampu bekerjasama, mempunyai visi yang jauh ke depan, menghargai waktu,

⁶⁶ SP. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*, Ed. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), h. 302.

⁶⁷ F. Sofu, *Pengembangan*, h. 354.

⁶⁸ Sinamo, *Etos Kerja*, h. 3-4.

tidak pernah merasa puas dalam berbuat kebaikan, ulet dan pantang menyerah dan berorientasi pada produktivitas.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja.

Walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip tampaknya sejalan mengenai proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁶⁹ Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang.⁷⁰ Sedangkan Nawawi, mengartikan kinerja sebagai prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien.⁷¹

Lebih lanjut beliau mengungkapkan bahwa kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan sesuatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Gibson, Ivan Cevich dan Donnelly bahwa kinerja sebagai prestasi kerja dari perilaku.⁷² Prestasi kerja itu ditentukan oleh kemampuan bekerja, baik terhadap cakupan kerja maupun kualitas kerja secara menyeluruh.

⁶⁹ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosdakarya, 2004), h. 67.

⁷⁰ WJS. Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988), h. 56.

⁷¹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1996), h. 34.

⁷² J.L., Gibson dan Ivan Cevich, *Organisasi dan Manajemen*, terj. Sulistyio (Jakarta: Erlangga, 1993), h. 28.

Guru yang dimaksud adalah orang yang pekerjaannya sebagai pengajar di madrasah. Tugas guru dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:⁷³ *Pertama*, tugas dalam bidang profesi. Guru merupakan suatu profesi yang memerlukan keahlian khusus, jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh orang yang tidak memiliki kapabelitas di bidang pendidikan. Tugas guru sebagai profesi meliputi aspek mendidik yaitu meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan keterampilan kepada siswa, dan melatih. *Kedua*, tugas kemanusiaan. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan adalah menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua dari siswa. Ia harus mampu menarik simpati sehingga dapat menjadi panutan para siswanya. Pelajaran apapun yang diberikannya hendaknya dapat dijadikan motivasi bagi siswa dalam belajar. Bila seorang guru dalam penampilannya sudah tidak menarik, maka kegagalan pertama adalah ia tidak dapat menanamkan benih pengajarannya itu kepada para siswa. *Ketiga*, tugas dalam bidang kemasyarakatan. Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya, karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti bahwa guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju kepada pembentukan manusia seutuhnya.

Tugas guru sebagai pendidik dan pengajar dimaksudkan untuk membantu orang tua dalam memenuhi kebutuhan untuk memberi bekal pada anak-anak agar memperoleh kehidupan yang layak setelah mencapai kedewasaannya kelak.⁷⁴ Kemudian guru seharusnya dapat menjalankan fungsinya, di antaranya mengajar (*teaching*) yaitu memindahkan ilmu pengetahuan, pelatihan (*training*) yaitu membimbing keterampilan tertentu dan *coaching* yaitu memberdayakan potensi individu dari masing-masing siswa yang menjadi anak didiknya.

⁷³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 16.

⁷⁴ Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas* (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1985), h. 9.

Kinerja guru mengandung arti segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi dalam mengelola pembelajaran, untuk itu di samping pemahaman tentang manajemen pendidikan dan manajemen madrasah diperlukan dalam memahami hal tersebut, maka pemahaman tentang hakikat, makna dan konsep kinerja secara umum amat diperlukan agar diperoleh pemahaman yang padu tentang apa yang dimaksud dengan kinerja guru.

Yang dimaksud dengan kinerja di sini adalah merupakan terjemahan dari kata *performance* (*job performance*), secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedang kata *performance* berarti “*The act of performing; execution*”,⁷⁵ menurut Henry Bosley Woolf, *performance* berarti “*The execution of an action*”.⁷⁶ Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan, oleh karena itu *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja.

Dalam Ensiklopedi Administrasi, *Performance* diartikan sebagai hasil pekerjaan, atau pelaksanaan tugas pekerjaan.⁷⁷ Bateman, menyatakan bahwa kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk mencapai hasil-hasil tertentu,⁷⁸ sementara itu Fattah, mengemukakan “prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasarkan pada pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu,⁷⁹ di samping itu Bernardin dan Russel dalam bukunya “*Human Resources Management, An Experiential Approach*” sebagaimana dikutip Ruky, menyatakan bahwa “*Performance*

⁷⁵ Webster Super New School and Office Dictionary (Conecticut Faucet Crest Book, 1974), h. 528.

⁷⁶ Henry Bosley Woolf, Webster New Collegiate Dictionary (USA G. and C. Mariam Co. 1977), h. 3.

⁷⁷ Pariata Westra, *Ensiklopedi Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1977), h. 246.

⁷⁸ Thomas S. Bateman, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kinerja* (Jakarta: EMK, 1992), h. 32.

⁷⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999), h. 19.

*is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific time period”.*⁸⁰

Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu, sedangkan kinerja guru dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai perbuatan atau kegiatan yang ditampilkan/dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Timpe, dalam bukunya *Performance* sebagaimana dikutip oleh Suprpto,⁸¹ dikemukakan bahwa kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

Kinerja guru dapat dilihat dari perbuatan atau kegiatan belajar mengajar di dalam kelas, seperti yang dikemukakan oleh Aldag dan Stearns, kinerja adalah seperti pengambilan keputusan pada waktu mengajar di kelas.⁸² Menurut Suryo Subroto yang dimaksud dengan kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup suasana kognitif, afektif dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran.⁸³

⁸⁰ Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia, 2001), h. 15.

⁸¹ Ch. Suprpto, *Kinerja Pejabat Eselon IV*, Disertasi (Jakarta. UNJ. 1999), h. 14.

⁸² Roman J. Aldag dan Timothy Stearns, *Management* (Chicago: South Western Publishing Co., 1987), h. 77.

⁸³ Suryo Subroto, *Proses Belajar Mengajar* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 3.

Kinerja guru juga dapat diartikan sebagai prestasi kerja guru untuk meraih prestasi antara lain ditentukan oleh kemampuan dan usaha. Prestasi kerja guru dapat dilihat dari seberapa jauh guru tersebut telah menyelesaikan tugasnya dalam mengajar dibandingkan dengan standar-standar pekerjaan. Kemudian kinerja guru dapat diartikan pula sebagai suatu pencapaian tujuan dari guru itu sendiri maupun tujuan pendidikan dan pengajaran dari madrasah di tempat guru tersebut mengajar.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja seseorang yang diwujudkan dalam tingkah laku yang ditampilkan. Apresiasi pemahaman serta kemampuan bertingkah laku sesuai harapan dapat diidentifikasi sebagai faktor kerja, kemampuan kerja yang tinggi atau rendah dapat terlihat dari apa yang telah dicapai dan prestasi yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja guru adalah sebagai keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu, meliputi aspek: kesetiaan dan komitmen 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 melaksanakan pengajaran, melakukan interaksi dengan murid untuk menimbulkan motivasi, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan pemahaman dalam administrasi pengajaran.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Simanjuntak, menyebutkan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi

oleh banyak faktor, di antaranya sebagai berikut:⁸⁴

- 1) Kompetensi Individu. Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi

⁸⁴ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta: LPFE UI, 2005), h. 10-13.

oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu; *Pertama*, kemampuan dan keterampilan kerja. *Kedua*, motivasi dan etos kerja. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.⁸⁵ Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumberdaya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).⁸⁶ Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latarbelakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi. David C. McClelland dalam Mangkunegara berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Menurutnya ada 6 (enam) karakteristik dari pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi; pertama, memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi. Kedua, berani mengambil resiko. Ketiga, memiliki tujuan yang realistis. Keempat, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan

⁸⁵ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*, h. 67.

⁸⁶ *Ibid*, h. 68.

berjuang untuk merealisasikan tujuannya. Kelima, memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. Keenam, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.⁸⁷

- 2) Dukungan organisasi. Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
- 3) Dukungan manajemen. Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

Sedangkan menurut PP RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menyebutkan bahwa kemampuan (*ability*) guru sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dalam mencapai keberhasilan proses belajar mengajar mencakup empat macam, meliputi:⁸⁸

- 1) Kemampuan Pribadi. Kemampuan pribadi adalah kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Wijaya dan Rusyan merinci kemampuan pribadi guru meliputi; menarik, luwes, dan bijaksana, berwibawa, kemantapan dan integrasi pribadi, peka terhadap perubahan dan pembaharuan, berfikir alternatif, adil, jujur, dan objektif, disiplin dalam melaksanakan tugas, berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya, simpatik.⁸⁹

Sedangkan Usman menerangkan bahwa kemampuan pribadi guru meliputi hal-hal berikut:⁹⁰

⁸⁷ *Ibid*, h. 68.

⁸⁸ Lembaga Kajian Pendidikan Ke-Islaman dan Sosial (LeKDiS), *Standar Nasional Pendidikan* (Ciputat: Hanss Print, 2005), h. 26-27.

⁸⁹ Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyana, *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Remaja Rosda Karya), h. 21.

⁹⁰ Usman, *Menjadi Guru Profesional*, h. 16-17

- a) Mengembangkan kepribadian;
- b) Berinteraksi dan berkomunikasi;
- c) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan;
- d) Melaksanakan administrasi pendidikan;
- e) Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.

Kemampuan pribadi menjadikan guru dapat mengelola dan berinteraksi secara baik serta mengelola proses belajar mengajar. Guru juga harus mempunyai kepribadian yang utuh karena bagaimanapun guru merupakan suri tauladan bagi anak didiknya.

2) Kemampuan profesional. Kemampuan profesional adalah kemampuan dalam penguasaan akademik yang diajarkan dan terpadu dengan kemampuan mengajarnya sekaligus, sehingga guru memiliki wibawa akademis. Menurut Wijaya, kemampuan profesional guru meliputi:⁹¹

- a) Menguasai bahan
- b) Mengelola program belajar mengajar
- c) Mengelola kelas
- d) Menggunakan sumber media pengajaran
- e) Menguasai landasan pendidikan
- f) Mengelola interaksi belajar mengajar
- g) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran
- h) Mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan
- i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi madrasah
- j) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan untuk keperluan pengajaran.⁹²

Kemampuan profesional guru penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar siswa karena proses belajar mengajar dan hasil belajar yang diperoleh oleh siswa tidak hanya ditentukan oleh madrasah. pola dan struktur serta isi

⁹¹ Wijaya dan Rusyana, *Kemampuan Dasar*, h. 16-17.

⁹² *Ibid*, h.19.

kurikulumnya juga akan dapat ditentukan oleh kemampuan guru yang mengajar dalam membimbing siswanya.

3) Kemampuan Sosial. Kemampuan sosial adalah kemampuan yang berhubungan dengan bentuk partisipasi sosial seorang guru dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat tempat ia bekerja, baik secara formal maupun informal, meliputi:

- a) terampil berkomunikasi dengan peserta didik
- b) bersikap simpatik

c) dapat bekerjasama dengan guru bimbingan konseling

d) pandai bergaul dengan kawan sejawat dan mitra pendidikan.⁹³

4) Kemampuan Pedagogik. Kemampuan pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Dengan demikian, guru sebagai makhluk yang dibekali potensi kemampuan tertentu, dan untuk mengaplikasikan serta mengembangkan kemampuan tersebut diperlukan suatu latihan dan pendidikan. Guru harus memiliki kompetensi dan profesional dalam bidangnya, maka ia memiliki kriteria-kriteria seperti yang dijelaskan di atas.

Menurut pandangan Islam bekerja dengan niat yang kuat untuk mewujudkan hasil kerja yang optimal, bukan hanya mendapatkan balasan kebaikan dari Allah swt. Tetapi juga ada semacam keterpanggilan untuk menghasilkan yang optimal dari setiap pekerjaan sesuai dengan fungsinya sebagai "*khalīfatun fī al- ardhī*". Betapa besarnya penghargaan Alquran terhadap orang-orang yang bekerja keras, sehingga orang yang bekerja dengan niat yang ikhlas dan suci akan berhadapan langsung dengan Allah dalam rangka menerima hasil kerja sebagai imbalan yang tidak ternilai harganya.

⁹³ John Suprihanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia II* (Jakarta: Karunika UT, 1997), h. 22-28.

Bekerja adalah sebuah *fardhu* atau *farîdhah* (kewajiban dimana setiap orang akan dimintai pertanggung jawabannya).⁹⁴ Manusia adalah Khalifah Allah di muka bumi ini dan Allah telah menundukkan alam semesta ini untuk kepentingan manusia.⁹⁵ Sebagai Khalifah adalah menjadi kewajiban manusia untuk membangun dunia ini dan untuk mengeksploitasi sumber-sumber alamnya dengan cara-cara yang adil dan sebaik-baiknya.

c. Penilaian kinerja

Kinerja merupakan perilaku yang menghasilkan pencapaian tujuan bekerja, 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*”.⁹⁶ Penilaian kinerja merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja, dengan tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumberdaya 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 thr workplace, normally including both the quantitative and qualitative aspects of job performance*”,⁹⁷ dengan demikian baik secara kuantitatif ataupun kualitatif perilaku pekerja dapat dinilai, sementara itu Suprihanto, menyatakan bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) adalah suatu sistem yang

⁹⁴ Ibrahim Ath-Thahawy, *Al- Iqtishad Al- Islami* (Kairo: Majma’ Al- Buhuts Al- Islamiyah, 1974), h. 246.

⁹⁵ Q.S.Ibrahim/14: 32.

⁹⁶ Sherry Keith, Robert Girling, *Education, Management and Participation* (Boston: Allyin and Bacon. 1991), h. 91.

⁹⁷ Frank E Kuznet, Michael R. Carrel, *Personnel Management of Human esources* (Ohio: 1982), h. 237.

digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan,⁹⁸ sementara itu Bacal, menyatakan bahwa “evaluasi kinerja adalah proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, seberapa baikkah kinerja seseorang pegawai pada suatu periode tertentu ?”⁹⁹

Masalah kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk mendapat perhatian sungguh-sungguh dalam setiap organisasi. Untuk melaksanakan penilaian kinerja dengan baik diperlukan persyaratan tertentu, sebagaimana Cascio, mengemukakan delapan persyaratan agar evaluasi kinerja dapat berhasil dengan baik yaitu:

- 1) *Appraisal should be based on analysis of job requirements and performance standards.*
- 2) *Performance standards must be behaviourally based.*
- 3) *They must be understood by employees.*
- 4) *Each performance dimension should contain only homogeneous activities so as to minimize overlap among dimension.*
- 5) *Abstract trait names should be avoided.*
- 6) *Scale anchors should be brief and logically consistent.*
- 7) *The system must be validated.*
- 8) *A mechanism for employee appeal must be provided.*¹⁰⁰

Suatu hal yang sangat penting dalam penilaian kinerja adalah obyektivitas, artinya penilaian tidak boleh didasarkan pada suka tidak suka melainkan harus mengacu pada suatu yang obyektif dan baku. Untuk itu diperlukan penentuan standar atau ukuran-ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja.

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

⁹⁸ John Suprihatno, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta: BPFE. 2000), h. 1.

⁹⁹ Robert Bacal, *Performance Management*, terj. Surya Darma (Gramedia: Jakarta. 2001), h. 113.

¹⁰⁰ William F. Glueck, *Personnel, A Diagnostic Approach* (Texas: Business Publication. Inc. 2000), h. 393.

pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Menurut Ruky, penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan:

- 1) Meningkatkan prestasi kerja pegawai baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- 2) Mendorong kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- 3) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
- 4) Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
- 5) Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya
- 6) Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.¹⁰¹

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

- 1) Sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment*.
- 2) Sebagai kriteria dalam riset personal.
- 3) Sebagai prediktor.
- 4) Sebagai dasar untuk membantu merumuskan tujuan program *training*.
- 5) Sebagai *feedback* bagi pegawai itu sendiri
- 6) Sebagai bahan kaji bagi organisasi dan pengembangannya.¹⁰²

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. Evaluasi kinerja merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja di masa

¹⁰¹ Ruky, *Sistem*, h. 20-21.

¹⁰² Sahlan Asnawi, *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Jakarta: Pusgrafin, 1999), h. 145.

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.

Dengan memahami uraian di atas nampak bahwa masalah kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk mendapat perhatian sungguh-sungguh dalam setiap organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Drucker, yang dikutip oleh Michael: *“The focus of the organization must be on performance. The first requirement of the spirit of organization is high performance standard, for the group as well as for each individual”*.¹⁰³

Dalam mewujudkan kinerja yang baik diperlukan evaluasi, baik evaluasi proses ataupun evaluasi hasil akhir, dalam pencapaian tersebut diperlukan pedoman-pedoman yang merupakan dasar bagi penilaian agar diperoleh tingkat obyektivitas yang baik. Dengan demikian untuk mengetahui kualitas kinerja seorang pegawai diperlukan suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja dan hal ini dapat dilakukan bila ada standar kinerja sebagai dasar agar dapat diketahui perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja yang ideal (seharusnya). Standar kinerja dimaksudkan untuk menjaga agar penilaian kinerja yang dilakukan dapat bersifat objektif.

Lebih jauh agar obyektivitas dalam penilaian kinerja dapat tercipta, maka perlu dihindari beberapa kesukaran dalam pelaksanaannya yaitu: Kekurangan standar, standar yang tidak relevan atau subyektif, standar yang tidak realistis, ukuran yang jelek atas kinerja, kesalahan menilai, umpan balik yang jelek terhadap pegawai, komunikasi yang negatif, Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi.¹⁰⁴

Apabila masalah-masalah seperti tersebut di atas dapat dihindari, maka pelaksanaan penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan dalam segi keobyektifannya, serta tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja dapat

¹⁰³ V. P. Michael, *Organizational Behaviour and Managerial Effectiveness* (New Delhi: S. Chand & Co. 1989), h. 30.

¹⁰⁴ Dessler, *Manajemen Sumber Daya*, h. 4.

tercapai secara optimal sehingga dapat diperoleh manfaat yang besar bagi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi.

Aktivitas atau kinerja guru sangat terkait dengan tugas dan tanggung jawab profesionalnya. Tugas dan tanggung jawab guru adalah sebagai pengajar, pembimbing dan administrator. Selain itu tugas dan tanggung jawab guru mencakup bidang pengajaran, bimbingan, pembinaan hubungan dengan masyarakat, pengembangan kurikulum, dan pengembangan profesi.

Standar kinerja dimaksudkan untuk menjaga agar penilaian kinerja yang dilakukan dapat bersifat objektif. Lebih jauh agar obyektivitas dalam penilaian kinerja dapat tercipta, maka perlu dihindari beberapa kesukaran dalam pelaksanaannya yaitu: Kekurangan standar, standar yang tidak relevan atau subyektif, standar yang tidak realistis, ukuran yang jelek atas kinerja, kesalahan menilai, umpan balik yang jelek terhadap pegawai, komunikasi yang negatif, kegagalan untuk menerapkan data evaluasi.¹⁰⁵ Apabila masalah-masalah seperti tersebut di atas dapat dihindari, maka pelaksanaan penilaian kinerja dapat dipertanggung jawabkan dalam segi keobyektifannya serta tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja dapat tercapai secara optimal sehingga dapat diperoleh manfaat yang besar bagi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi.

d. Faktor-faktor yang Dapat Meningkatkan Kinerja

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuannya. Timbul pertanyaan di sini, bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai semaksimal mungkin. Hal ini dinilai sangat penting, sebab dengan dana dan kemampuan yang terbatas kita harus memilih suatu cara yang paling tepat untuk dapat meningkatkan kinerja semaksimal mungkin. Pola seperti ini pun berlaku dalam organisasi pendidikan. Menurut Payaman J. ada

¹⁰⁵ *Ibid.*, h. 4.

beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut meliputi sebagai berikut:

1) Pendidikan dan latihan. Pendidikan di sini meliputi pendidikan formal dan non formal. Pendidikan baik formal maupun non formal merupakan prasyarat untuk mempertahankan martabat manusia. Melalui pendidikan pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya. Dengan pendidikan berarti keahlian dan keterampilan pegawai meningkat maka diharapkan pegawai tersebut bisa mencapai prestasi yang maksimal dalam bidang tugasnya. Seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi memungkinkan dia untuk bekerja lebih produktif daripada orang lain yang tingkat pendidikannya rendah, hal ini dikarenakan orang tersebut mempunyai cakrawala atau pandangan yang lebih luas sehingga mampu untuk bekerja atau menciptakan lapangan kerja.

2) Gizi dan Kesehatan. Makanan merupakan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi dalam rangka kelangsungan hidupnya. Untuk menjaga kesehatan diperlukan makanan yang memenuhi persyaratan kesehatan, yaitu makanan yang mengandung gizi yang cukup. Seseorang yang dalam keadaan sehat atau kuat jasmani dan rohaninya akan dapat berkonsentrasi dalam pekerjaannya dengan baik, sehingga produktivitas yang dicapai pegawai tersebut menjadi tinggi.

3) Motivasi internal. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu. Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan.

4) Kesempatan kerja. Kesempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja. Kesempatan kerja dalam hal ini berarti (dalam artian mikro) meliputi; pertama, adanya kesempatan untuk bekerja. Kedua, pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan pekerja (*The right man on the right place*). Ketiga, adanya kesempatan untuk mengembangkan diri, hal ini akan dapat menjadikan pegawai menjadi lebih kreatif.

5) Kemampuan manajerial pimpinan. Perusahaan adalah suatu tempat dimana orang-orang memperoleh pengalaman kerja dan kesempatan meningkatkan keterampilannya. Tanggungjawab peningkatan keterampilan seperti itu sebagian besar tergantung pada pimpinan. Dengan demikian faktor manajemen sangat berperan dalam meningkatkan kinerja, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata prosedur yang memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan jaminan kesempatan bagi seseorang untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, perbaikan penghasilan dan jaminan sosial.

6) Kebijakan pemerintah. Usaha peningkatan kinerja sangat sensitif terhadap kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan, usaha, teknologi, moneter, fiskal, distribusi dan lain-lain. Pola ini juga ada dalam kinerja guru. Menyangkut faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja ini, Nitisemoto berpendapat bahwa ada beberapa hal yang dapat dilakukan, meliputi: gaji yang cukup; memperhatikan kebutuhan rohani; sesekali perlu menciptakan suasana santai; harga diri perlu mendapatkan perhatian; tempatkan pegawai pada posisi yang tepat; berikan kesempatan kepada mereka untuk maju; perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan; usahakan pegawai mempunyai loyalitas; pemberian insentif yang terarah; fasilitas yang menyenangkan.¹⁰⁶

e. Kinerja Guru dalam Proses Belajar Mengajar

Seorang guru selalu dituntut memiliki kinerja yang baik, karena ia merupakan pelaku utama dalam kegiatan belajar mengajar. Untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan beberapa kemampuan yang perlu dimiliki dalam mengelola pengajaran. Kinerja guru ini dapat dicerminkan dari kemampuannya melakukan perencanaan pengajaran, keterampilan

¹⁰⁶ Alex S. Nitisemoto, *Manajemen Personalialia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 101-102.

mengajar dan kemampuannya mengelola hubungan antarpribadi.¹⁰⁷ Proses dalam pengertian di sini merupakan intruksi semua komponen atau unsur yang terdapat dalam belajar mengajar yang satu sama lainnya saling berhubungan dalam ikatan untuk mencapai tujuan.¹⁰⁸

Perubahan dan kemampuan untuk berubah merupakan batasan dan makna yang terkandung dalam belajar, yaitu perubahan seseorang dari tidak tahu menjadi tahu, dari bodoh menjadi pintar, dari tidak bisa menjadi bisa, dan dari kurang terpelajar menjadi terpelajar. Dengan kata lain kriteria keberhasilan dalam belajar diantaranya ditandai dengan terjadinya perubahan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan tingkah laku pada individu yang belajar. Belajar mengajar merupakan suatu proses dan bukan merupakan suatu hasil. Oleh karena itu belajar berlangsung secara aktif dan interaktif dengan menggunakan berbagai bentuk perbuatan untuk mencapai tujuan. Mengajar menurut Uzer Usman pada prinsipnya adalah membimbing siswa dalam kebaikan.¹⁰⁹

Menurut definisi modern, mengajar dapat diartikan dengan "*Teaching as the guidance of learning*", yang berarti suatu bimbingan pada anak-anak dalam proses belajar dan posisi guru hanya sebagai pembimbing, penunjuk jalan dengan memperhatikan kepribadian anak dan keaktifan yang lebih ditekankan pada anak.

Dapat disimpulkan bahwa mengajar adalah tingkat dan fase yang dilalui anak dalam mempelajari sesuatu melalui bimbingan yang diberikan oleh pendidik untuk menghasilkan perubahan tingkah laku pada diri anak, baik pada aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Jadi kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya sebagai seorang pendidik yang profesional baik secara kualitatif maupun kuantitatif, memiliki kompetensi, dan keterampilan dalam mengajar untuk mencapai tujuan pengajaran secara efektif dan efisien.

¹⁰⁷ R. Soeganda Poerbakawatja, *Ensiklopedia Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1990), h.183.

¹⁰⁸ Usman, *Menjadi Guru*, h. 5.

¹⁰⁹ *Ibid*, h. 3.

Dengan demikian, dalam penelitian ini dimaksudkan dengan kinerja guru adalah kemampuan dasar melaksanakan tugas keguruan yang dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan atau mengelola proses belajar mengajar dan kemampuan menilai proses belajar mengajar.

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh R.M. Imam I. Tunggara (2001), diperoleh hasil bahwa: Perhatian guru dalam kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah umumnya sama, hanya yang menjadi perhatian guru adalah kegiatan kepala sekolah. Kecenderungan tersebut berpengaruh terhadap situasi guru di sekolah.¹¹⁰
2. A. Neal dan MA. Griffin (1999),¹¹¹ meneliti pengaruh keterlibatan manajemen sumber daya manusia (pelatihan, kepemimpinan, dan inovasi) dan faktor individual (*ability, personality, dan adaptability*) terhadap kinerja individual. Neal dan Griffin menempatkan variabel pengetahuan dan keterampilan, motivasi dan penggunaan teknologi sebagai mediator pengaruh faktor individual dan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Mereka menyimpulkan bahwa keseluruhan anteseden dari kinerja ikut membentuk pengetahuan dan keterampilan, motivasi dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi. Pengetahuan dan keterampilan mempunyai pengaruh lebih kuat dengan kinerja tugas daripada kinerja kontekstual, motivasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat dengan kinerja kontekstual, dan teknologi mempunyai hubungan yang lebih kuat pada kinerja tugas daripada kinerja kontekstual.

¹¹⁰ R.M. Imam, I. Tunggara, 2001. "Peranan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus pada SLTP Swasta Kota Bandung)," *Tesis*, Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, h. 141.

¹¹¹ M.A, Griffin dan A. Neal, Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management, *Asia Pasific Journal of Hurnan Resources*, 1999.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rosilawati (2001), diperoleh hasil bahwa: Dalam upaya mewujudkan sekolah efektif, di samping kreativitas pendidikan dari guru, murid, dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan, ternyata berbagai keterampilan yang dimiliki kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting, baik dalam memberdayakan sumber daya yang ada maupun mencari sumber yang belum tersedia.¹¹²
4. Pengaruh pelatihan dan pengembangan (*training and development*) terhadap komitmen pegawai pada perusahaan, ditunjukkan studi Boon dan Arumugam (2006),¹¹³ yang meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pegawai. Pada studi tersebut, pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu dimensi budaya organisasi, bersama-sama dengan dimensi imbalan dan penghargaan, serta kerja tim, diuji pengaruhnya terhadap komitmen pegawai.

Hasil studi-studi di atas memberikan petunjuk mengenai pengaruh antar variabel yang dikaji pada tesis ini. Meskipun ada perbedaan konteks antara studi sebelumnya dengan penelitian tesis ini, akan tetapi hubungan antar konstruk/variabel yang dikaji ada persamaan. Dari studi sebelumnya, diketahui sebagai pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kemampuan pegawai (pengetahuan dan keterampilan). Penelitian ini secara khusus akan melihat hubungan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru pada MAN Kabupaten Langkat.

¹¹² Rosilawati, "Pemberdayaan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Efektif (Studi Evaluatif pada SDN di Lingkungan Cabang Dinas P & K Kecamatan Sukasari Kota Bandung)," *Tesis*, Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan (S2), Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2001, h. 158.

¹¹³ OK Boon, V Arumugam, The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia *Sunway Academic Journal* Vol. 3, 2006. h. 99 - 115.

C. Kerangka Berpikir

1. Hubungan manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru.

Pengetahuan dan pemahaman manajemen merupakan suatu hal yang penting. Pengetahuan manajemen ini dapat diperoleh kepala madrasah sebelum ataupun sesudah menduduki jabatan. Manajemen pada dasarnya merupakan suatu alat yang dapat membantu dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan. Apabila terlaksana dengan baik dan sistematis akan menjadikan kegiatan organisasi dalam hal ini madrasah dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Pelaksanaan semua proses manajemen terhadap seluruh bidang-bidang manajemen yang ada di madrasah oleh kepala madrasah akan menunjukkan tentang kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan madrasah.

Kepala madrasah adalah suatu jabatan yang di dalamnya terdapat 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 manusia (SDM) akan dapat membantu dalam melaksanakan wewenang dan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Kinerja pada dasarnya merupakan penampilan kerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh seseorang dan ini merupakan suatu akumulasi dari berbagai kemampuan yang dipersyaratkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja guru adalah unjuk kerja yang terlihat dari kemampuannya dalam pengelolaan pembelajaran, kemampuan yang dibutuhkan adalah kemampuan merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran. Hal ini berarti bahwa kinerja guru merupakan perwujudan dari kemampuan dalam menjalankan tugas pada lingkup madrasah yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian maka dapat diduga bahwa apabila kepala madrasah memiliki kemampuan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang baik,

maka hal itu menjadi indikasi adanya kemampuan dalam meningkatkan kinerja guru dalam manajemen pembelajaran, sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien. Hal ini berarti diduga terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap kemampuan manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan kinerja guru.

2. Hubungan budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru.

Budaya kerja kepala madrasah meliputi kesadaran bahwa bekerja dengan baik dan benar adalah ibadah, memiliki sikap positif terhadap kerja (efisien, rajin, teratur, disiplin/tepat waktu, hemat, jujur dan teliti, rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, bersedia menerima perubahan, gesit dalam memanfaatkan kesempatan, energik, ketulusan dan percaya diri, mampu bekerjasama, mempunyai visi yang jauh ke depan, menghargai waktu, tidak pernah merasa puas dalam berbuat kebaikan, ulet dan pantang menyerah dan berorientasi pada produktivitas. Budaya yang tertanam kuat dan nilai-nilai budaya yang diterima dengan baik, serta kepala madrasah melaksanakan tugas yang seharusnya dilaksanakan dengan rambu-rambu yang telah ditetapkan akan menunjukkan sejauhmana kepala madrasah dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat dan benar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sehingga kepala madrasah yang memiliki budaya kerja yang baik akan mampu memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis dan kreatif.

Sifat khas budaya kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan, karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan/integritas, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan munculnya nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong menjadi lebih optimal. Dengan kata lain, budaya kerja menjadi pendorong bagi kepala madrasah untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Budaya kerja dapat meningkatkan kemampuan memecahkan masalah, lebih memahami makna hidup dan pengabdian sebagai kepala madrasah

dengan cara bekerja sebaik-baiknya dan berprestasi dalam lingkungan tugas kerja/intansinya.

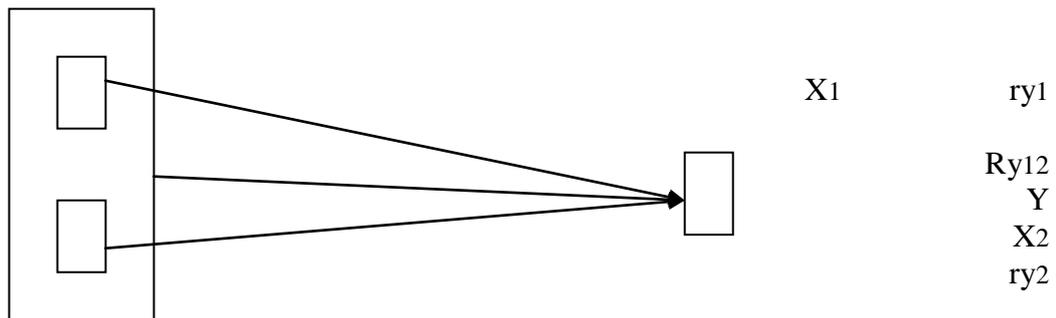
Budaya kerja juga dapat membangkitkan kesanggupan kepala madrasah untuk mencari penyesuaian diri (*adaptability*) dengan keadaan-keadaan yang berbeda. Oleh karena itu penghayatan nilai-nilai budaya kerja harus diarahkan untuk menciptakan sikap kerja profesional, sedangkan apresiasi nilai-nilai yang aplikatif akan membuahkan akhlak mulia.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja yang meningkat menunjukkan kekuatan dalam mempengaruhi perilaku guru untuk mencapai tujuan, sebaliknya kemampuan yang rendah menunjukkan lemahnya budaya mempengaruhi perilaku guru untuk mencapai tujuan. Dengan demikian diduga terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru.

3. Hubungan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah merupakan variabel yang berperan dalam peningkatan kinerja guru. Pada lembaga pendidikan, manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah meliputi upaya peningkatan profesionalisme, pembinaan karier dan pembinaan kesejahteraan dan budaya kerja yang meliputi budaya kejujuran, budaya ketekunan, budaya kreativitas, budaya kedisiplinan, budaya iptek, merupakan unsur yang harus ada pada setiap kepala madrasah, selain dituntut memiliki sikap positif terhadap pekerjaan. Sehingga dapat mempengaruhi kinerja yang tinggi, bagi guru yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang guru yang mampu bekerja secara profesional. Oleh karena itu diduga ada hubungan positif dan meyakinkan antara manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah terhadap kinerja guru.

Berdasarkan kerangka berpikir sebagaimana di atas, maka paradigma penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Paradigma Penelitian

Keterangan:

X1= Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) Kepala Madrasah

X2= Budaya Kerja Kepala Madrasah

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

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah ditetapkan, maka dirumuskan

hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen sumberdaya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru.
3. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen sumberdaya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Langkat. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November 2009 sampai dengan Maret 2010 atau selama lima bulan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah *ex post facto*, yaitu penelitian terhadap program, kegiatan atau kejadian yang telah terjadi.¹¹⁴ Variabel penelitian ini terdiri dari variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Langkat (Y) dan variabel bebas (*independent variable*) yaitu manajemen sumber daya manusia (SDM) (X1) dan budaya kerja kepala madrasah (X2).

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang berfungsi sebagai sumber data.¹¹⁵ Menurut Sukmadinata, kelompok besar dan wilayah yang menjadi lingkup penelitian disebut populasi.¹¹⁶ Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang dipilih atau terpilih untuk diteliti.¹¹⁷ Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Langkat berjumlah 134 orang pada tahun 2009/2010 dengan perincian sebagai berikut:

1. MAN 1 Tanjung Pura = 47
2. MAN 2 Tanjung Pura = 52
3. MAN Stabat = 35

¹¹⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja rosdakarya, 2006), h. 55.

¹¹⁵ Hadeli, *Metode Penelitian Kependidikan* (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), h. 67.

¹¹⁶ Sukmadinata, *Metode Penelitian*, h. 250.

¹¹⁷ Hadeli, *Metode...*, h. 68.

Sample penelitian ini ditetapkan sejumlah 97 orang berpedoman kepada tabel Krejcie-Morgan. Penarikan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* (acak sederhana). Selanjutnya, agar populasi diperlakukan sama antara satu dengan lainnya, maka sampel ditarik secara proporsional dengan menggunakan rumus berikut: $P/N \times S$

Keterangan : P = Kelompok guru.

S = Jumlah sampel.

N = Jumlah populasi.

Dalam menentukan responden penelitian, dilakukan dengan undian pada setiap kelompok guru. Caranya dengan mengkode setiap populasi pada secarik kertas. Kertas dilipat dan diacak, lalu mengambil sejumlah sampel yang dibutuhkan.

Adapun sampel yang diperoleh yaitu:

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| 1. MAN 1 Tanjung Pura | = $47/134 \times 97 = 34$ guru |
| 2. MAN 2 Tanjung Pura | = $52/134 \times 97 = 38$ guru |
| 3. MAN Stabat | = $35/134 \times 97 = 25$ guru |

97

D. Defenisi Konseptual dan Operasional Variabel

1. Defenisi Konseptual Variabel

- a. Manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah adalah persepsi guru tentang upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme, pembinaan karier dan pembinaan kesejahteraan guru. 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, 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 membina hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru dan staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik.

- b. Budaya kerja kepala madrasah adalah kesadaran bahwa bekerja dengan baik dan benar adalah ibadah, memiliki sikap positif terhadap kerja (efisien, rajin, teratur, disiplin/tepat waktu, hemat, jujur dan teliti, rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, bersedia menerima perubahan, gesit dalam memanfaatkan kesempatan, energik, ketulusan dan percaya diri, mampu bekerjasama, mempunyai visi yang jauh ke depan, menghargai waktu, tidak pernah merasa puas dalam berbuat kebaikan, ulet dan pantang menyerah dan berorientasi pada produktivitas.
- c. Kinerja guru adalah kemampuan dasar melaksanakan tugas keguruan yang dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan menilai proses belajar mengajar.

2. Defenisi Operasional Variabel

- a. Manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah yaitu skor yang diperoleh responden setelah menjawab instrumen tentang pengikutsertaan guru dan staf dalam pelatihan/penataran yang sesuai, mengikuti kuliah lanjutan, penyediaan buku-buku referensi dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf. Pembinaan kesejahteraan yang mengarah pada kepuasan kerja, peningkatan honorarium, pembinaan hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan kepada guru dan staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik.

- b. Budaya kerja kepala madrasah adalah adalah skor yang diperoleh responden setelah menjawab instrumen sikap positif terhadap kerja (efisien, rajin, teratur, disiplin/tepat waktu, hemat, jujur dan teliti, rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, bersedia menerima perubahan, gesit dalam memanfaatkan kesempatan, energik, ketulusan dan percaya diri, mampu bekerjasama, mempunyai visi yang jauh ke depan, menghargai waktu, tidak pernah merasa puas dalam berbuat kebaikan, ulet dan pantang menyerah dan berorientasi pada produktivitas.
- d. Kinerja guru adalah skor yang diperoleh responden setelah menjawab instrumen kinerja guru yang meliputi kemampuan merencanakan program belajar mengajar, melaksanakan atau mengelola proses belajar mengajar, dan menilai proses belajar mengajar.

E. Instrumen dan Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

1. Instrumen dan Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Sumber Daya manusia (SDM) Kepala Madrasah.

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah, terdiri dari 4 item jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Kurang Sesuai (KS), serta Tidak Sesuai (TS). Tata cara pemberian skor adalah dengan menggunakan skala dengan rentangan nilai 1 sampai 4, yaitu alternatif jawaban SS diberi bobot 4, jawaban S bobot 3, jawaban KS bobot 2, jawaban TS bobot 1 untuk item pernyataan positif dan sebaliknya untuk item pernyataan negatif. Instrumen penelitian ini disusun berdasarkan teori yang dibangun pada bab sebelumnya. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah yaitu:

Tabel 2
Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Kepala Madrasah

Variabel	Indikator	Nomor item	
		Positif	Negatif
Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kepala Madrasah	Peningkatan profesionalisme	1.2.3.4.5.6.7.8	9.10.11.12.13.14.15.16
	Pembinaan karier	17.18.19.20. 21.22.23.24.	25.26.27.28.29.30. 31.32.
	Pembinaan kesejahteraan guru	33.34.35.36.37. 38.39.40	41.42.43.44.45.46.47. .48

Untuk mengetahui apakah butir-butir item instrumen manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah telah mempunyai tingkat kesahihan (*validitas*) dan tingkat keterandalan (*reliabilitas*), maka perlu diadakan uji coba. Uji coba instrumen dilaksanakan pada guru Madrasah Aliyah Negeri Binjai. Karena secara geografis Kabupaten Langkat dan Binjai berbatasan dan secara sosiologis, masyarakat kedua wilayah ini memiliki ciri homogen.

a. Uji Validitas Instrumen.

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Validitas konstruksi dengan *experts judgment* (konsultasi dengan pembimbing tesis) dan validitas isi dengan analisis item (menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total, menggunakan rumus *r Product Moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir tersebut sah dan bila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 48 butir pernyataan manajemen SDM kepala madrasah, diperoleh hasil seluruhnya valid.

b. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Untuk menguji keterandalan butir instrumen penelitian, dilakukan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Ketentuan yang diterapkan dalam penentuan keterandalan instrumen penelitian ini adalah bila r hitung $> r$ tabel pada taraf signifikansi 0.05, maka disimpulkan butir item sudah mempunyai tingkat validitas dan tingkat keterandalan yang signifikan. Demikian pula sebaliknya bila r hitung $< r$ tabel pada taraf signifikansi 0.05, maka butir item tersebut tidak dapat dipergunakan.

Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian manajemen SDM kepala madrasah memiliki tingkat reliabilitas tinggi, yaitu 0,975, dengan demikian instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

2. Instrumen dan Kisi-Kisi Instrumen Budaya Kerja Kepala Madrasah

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian terdiri dari 4 item jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Kurang Sesuai (KS) dan Tidak Sesuai (TS). Tata cara pemberian skor adalah dengan menggunakan skala dengan rentangan nilai 1 sampai 4, yaitu alternatif jawaban SS diberi bobot 4, jawaban S bobot 3, jawaban KS bobot 2 dan TS bobot 1 untuk item pernyataan positif dan sebaliknya untuk item pernyataan negatif. Instrumen penelitian ini disusun berdasarkan teori yang dibangun pada bab sebelumnya. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian budaya kerja kepala madrasah yaitu:

Tabel 3

Kisi-Kisi Instrumen Budaya Kerja Kepala Madrasah

Variabel	Indikator	Nomor item	
		Positif	Negatif

Budaya Kerja Kepala Madrasah	a. Kesadaran bahwa bekerja dengan baik dan benar adalah ibadah.	1.2.3.	4.5.
	b. Memiliki sikap positif terhadap kerja	6.7.8.	9.10.
	c. Menghargai waktu.	11.12.13.	14.15.
	d. Tidak pernah merasa puas dalam berbuat kebaikan.	16.17. 18	19.20.
	e. Ulet dan pantang menyerah.	21. 22.23.	24.25.
	f. Berorientasi pada produktivitas.	26.27.28.	29. 30

Untuk mengetahui apakah butir-butir item instrumen budaya kerja kepala madrasah telah mempunyai tingkat kesahihan (*validitas*) dan tingkat keterandalan (*reliabilitas*), maka perlu diadakan uji coba. Uji coba instrumen dilaksanakan pada guru Madrasah Aliyah Negeri Binjai. Karena secara geografis Kabupaten Langkat dan Binjai berbatasan dan secara sosiologis, masyarakat kedua wilayah ini memiliki ciri homogen.

a. Uji Validitas Instrumen.

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Validitas konstruksi dengan *experts judgment* (konsultasi dengan pembimbing tesis) dan validitas isi dengan analisis item (menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total, menggunakan rumus *r Product Moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir tersebut sah dan bila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir tersebut tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 30 butir pernyataan budaya kerja kepala madrasah, diperoleh hasil seluruhnya valid.

b. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Untuk menguji keterandalan butir dilakukan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Ketentuan yang diterapkan dalam penentuan keterandalan instrumen penelitian ini adalah bila $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf

signifikansi 0.05, maka disimpulkan butir item sudah mempunyai tingkat validitas dan tingkat keterandalan yang signifikan. Demikian pula sebaliknya bila r hitung $<$ r tabel pada taraf signifikansi 0.05, maka butir item tersebut tidak dapat dipergunakan.

Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian persepsi terhadap budaya kerja kepala madrasah memiliki tingkat reliabilitas tinggi, yaitu 0,968, dengan demikian instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

3. Instrumen dan Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Guru

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian kinerja guru, terdiri dari 4 item jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Kurang Sesuai (KS), serta Tidak Sesuai (TS). Tata cara pemberian skor adalah dengan menggunakan skala dengan rentangan nilai 1 sampai 4, yaitu alternatif jawaban SS diberi bobot 4, jawaban S bobot 3, jawaban KS bobot 2, jawaban TS bobot 1 untuk item pernyataan positif dan sebaliknya untuk item pernyataan negatif. Instrumen penelitian ini disusun berdasarkan teori yang dibangun pada bab sebelumnya. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian kinerja guru yaitu:

Tabel 4
Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Guru

Variabel	Indikator	Nomor item	
		Positif	Negatif

Kinerja Guru	1. Kemampuan merencanakan program belajar mengajar	1.2.3. 4.5.6	7.8.9.10. 11.12.
	2. Kemampuan melaksanakan atau mengelola proses belajar mengajar	13. 14.15. 16.17.18	19.20. 21.22.23. 24.
	3. Kemampuan menilai proses belajar mengajar.	25. 26.27.28. 29. 30	31.32.33. 34.35

Untuk mengetahui apakah butir-butir item instrumen kinerja guru telah mempunyai tingkah kesahihan (*validitas*) dan tingkat keterandalan (*reliabilitas*), maka perlu diadakan uji coba. Uji coba instrumen dilaksanakan pada guru Madrasah Aliyah Negeri Binjai. Karena secara geografis Kabupaten Langkat dan Binjai berbatasan dan secara sosiologis, masyarakat kedua wilayah ini memiliki ciri homogen.

a. Uji Validitas Instrumen.

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Validitas konstruksi dengan *experts judgment* (konsultasi dengan pembimbing tesis) dan validitas isi dengan analisis item (menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total, menggunakan rumus *r Product Moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir tersebut sah dan bila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 35 butir pernyataan kinerja guru, diperoleh hasil seluruhnya valid.

b. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Untuk menguji keterandalan butir dilakukan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Ketentuan yang diterapkan dalam penentuan keterandalan instrumen penelitian ini adalah bila $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada

taraf signifikansi 0.05, maka disimpulkan butir item sudah mempunyai tingkat validitas dan tingkat keterandalan yang signifikan. Demikian pula sebaliknya bila $r_{hitung} < r_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0.05, maka butir item tersebut tidak dapat dipergunakan.

Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian kinerja guru memiliki tingkat reliabilitas tinggi, yaitu 0,968, dengan demikian instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Persyaratan Analisis.

Persyaratan menggunakan analisis statistik bentuk regresi adalah terdapatnya data yang mempunyai sebaran normal, kelinieran dan keberartian. Untuk itu diadakan uji normalitas, uji linieritas, dan uji keberartian. Regresi dinyatakan berarti apabila probabilitas dari $F_{hitung} < \text{taraf nyata}$ atau signifikansi 0.05. Persamaan regresi dinyatakan cukup apabila taraf signifikansi 0.05, dengan derajat kebebasan $(1: N - 2)$ diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$.

2. Uji Hipotesis.

Dalam penelitian ini, variabel bebas adalah manajemen sumber daya manusia (SDM) (X_1) dan budaya kerja kepala madrasah (X_2). Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru (Y). Dalam mencari korelasi antar variabel dilakukan langkah-langkah:

- a. Mengetahui koefisien korelasi (H_1) dan (H_2) yaitu antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) (X_1) dan budaya kerja kepala madrasah (X_2) dengan kinerja guru (Y). Dengan menggunakan derajat kebebasan ($db = N-2$) pada taraf signifikansi 0.05, maka apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, dinyatakan korelasi yang dihitung berarti.

- b. Mengetahui koefisien korelasi (H3) yaitu antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) (X1) dan budaya kerja kepala madrasah (X2) secara bersama-sama dengan kinerja guru (Y). Pengujian dilakukan untuk keberartian koefisien korelasi, juga menguji keberartian regresi ganda. Regresi ganda dilakukan dengan uji F. Bila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau proporsional ($p < 0.05$), maka korelasi ganda dinyatakan linier pada taraf signifikansi 0.05.
- c. Penghitungan koefisien determinasi dan kontribusi variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) (X1) dan budaya kerja kepala madrasah (X2) terhadap kinerja guru (Y), yaitu dengan menghitung koefisien determinasi: $r = (r_{xy})^2$, sehingga kontribusi penelitian adalah sebesar $r \times 100\%$. Analisis data penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 12.0.

G. Hipotesis Statistik

1. Hipotesis pertama:
 - a. $H_0: \rho_{y1} \leq 0$
 - b. $H_1: \rho_{y1} > 0$
2. Hipotesis kedua:
 - a. $H_0: \rho_{y2} \leq 0$
 - b. $H_1: \rho_{y2} > 0$
3. Hipotesis ketiga:
 - a. $H_0: \rho_{y1.2} \leq 0$
 - b. $H_1: \rho_{y1.2} > 0$

Keterangan:

1. ρ_{y1} yaitu koefisien korelasi antara manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru.

2. ρ_{y2} yaitu koefisien korelasi antara budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru.
3. $\rho_{y1,2}$ yaitu koefisien korelasi antara manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas secara berturut-turut tentang hasil penelitian dalam bentuk deskripsi data dari masing-masing variabel; uji persyaratan analisis, yang terdiri dari: Uji normalitas dan linearitas; uji hipotesis, menguji hubungan antara manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian.

G. Deskripsi Data Penelitian

Data penelitian ini menyangkut tiga variabel. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel terikat (Y) dan dua variabel bebas (X1 dan X2). Variabel terikat (Y) adalah kinerja guru, sedangkan variabel bebas pertama (X1) adalah manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan variabel bebas kedua (X2) adalah budaya kerja kepala madrasah. Jumlah objek penelitian yang dianalisis sebanyak 97 responden yang diambil dari para guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat. Berikut ini dideskripsikan rata-rata hitung, simpangan baku dan distribusi frekuensi dengan histogramnya dari masing-masing variabel tersebut.

1. Data Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kepala Madrasah (X1)

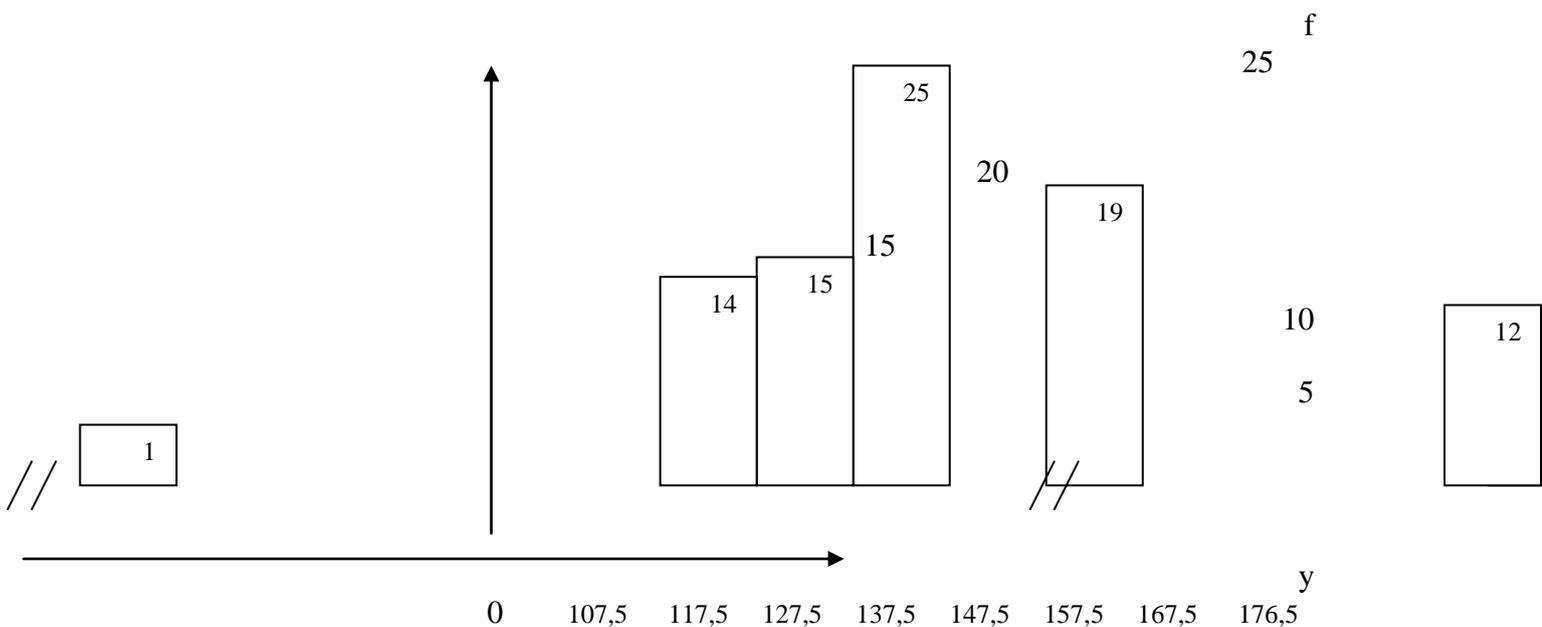
Berdasarkan data yang terjaring dari 48 butir pernyataan, distribusi skor empirik untuk pernyataan manajemen SDM kepala madrasah, menyebar antara skor terendah 108 sampai skor tertinggi 170. Sedangkan skor teoretik adalah terendah 48 dan skor tertinggi 192. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 146,19, simpangan baku sebesar 16,13. Nilai rata-rata median diperoleh sebesar 145,00 dan Mode 168,00.

Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal karena harga *median* dan *mode*, mendekati rata-rata. Dengan demikian,

kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan maka didapati 43,2 % manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah mencapai skor di atas rata-rata, 3,1 % masuk dalam kelompok rata-rata dan 53,7 % di bawah rata-rata. Angka tersebut menunjukkan pada umumnya manajemen SDM kepala madrasah telah baik, hanya sebagian manajemen SDM kepala madrasah yang belum baik. Untuk jelasnya, distribusi frekuensi dan histogram data tersebut disajikan dalam tabel 1 dan gambar 1 berikut:

Tabel 1
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kepala Madrasah

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
108-117	1	1,0
118-127	14	14,5
128-137	15	15,5
138-147	25	25,9
148-157	11	11,3
158-167	19	19,6
168-177	12	12,3
Jumlah	97	100.0



Gambar 1. Histogram Skor Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kepala Madrasah

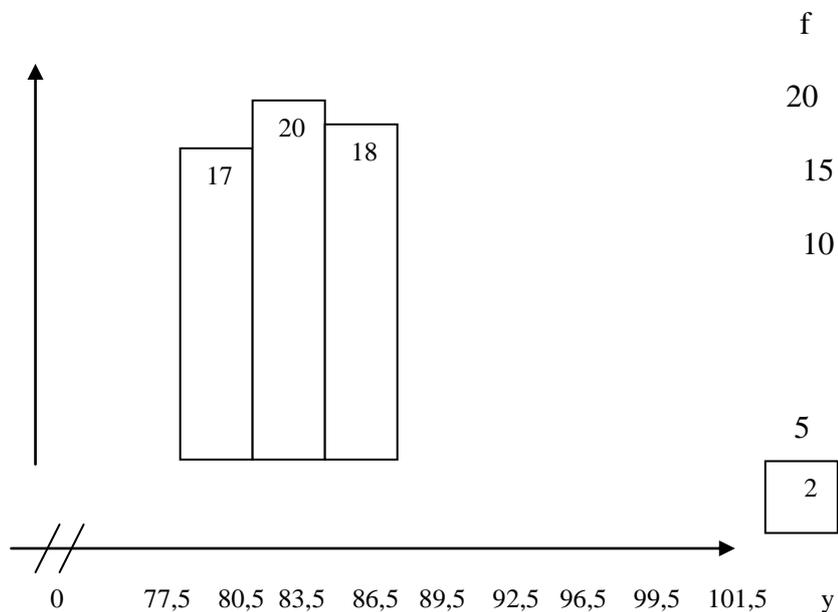
2. Budaya Kerja Kepala Madrasah

Berdasarkan data yang terjaring dari 30 pernyataan, distribusi skor empirik untuk pernyataan budaya kerja kepala madrasah, menyebar antara skor terendah 78 sampai skor tertinggi 100. Sedangkan skor tioretik adalah terendah 30 dan skor tertinggi 120. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 89,31, simpangan baku sebesar 6,07. Nilai rata-rata median diperoleh sebesar 88,00 dan Mode 84,00.

Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal karena harga *mean*, *median* dan *mode*, mendekati rata-rata. Dengan demikian, kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan maka didapati 41,5 % budaya kerja kepala madrasah mencapai skor di atas rata-rata, 7,2 % masuk dalam kelompok rata-rata dan 51,3 % di bawah rata-rata. Angka tersebut menunjukkan pada umumnya budaya kerja kepala madrasah telah baik, hanya sebagian kecil yang belum baik. Untuk jelasnya distribusi frekuensi dan histogram data tersebut disajikan dalam tabel 2 dan gambar 2 berikut:

Tabel 2
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Budaya Kerja Kepala Madrasah

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
78-80	2	2,1
81-83	17	17,5
84-86	20	20,5
87-89	18	18,4
90-92	7	7,3
93-96	14	14,5
97-99	14	14,5
100-102	5	5,2
Jumlah	97	100.0



Gambar 2. Histogram Skor Variabel Budaya Kerja Kepala Madrasah

3. Kinerja Guru

Berdasarkan data yang terjaring dari 35 pernyataan, distribusi skor empirik untuk pernyataan kinerja guru, menyebar antara skor terendah 86 sampai skor tertinggi 124. Sedangkan skor tioretik adalah terendah 35 dan skor tertinggi 140. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 106,88, simpangan baku sebesar 10,82. Nilai rata-rata median diperoleh sebesar 107,00 dan Mode 86,00.

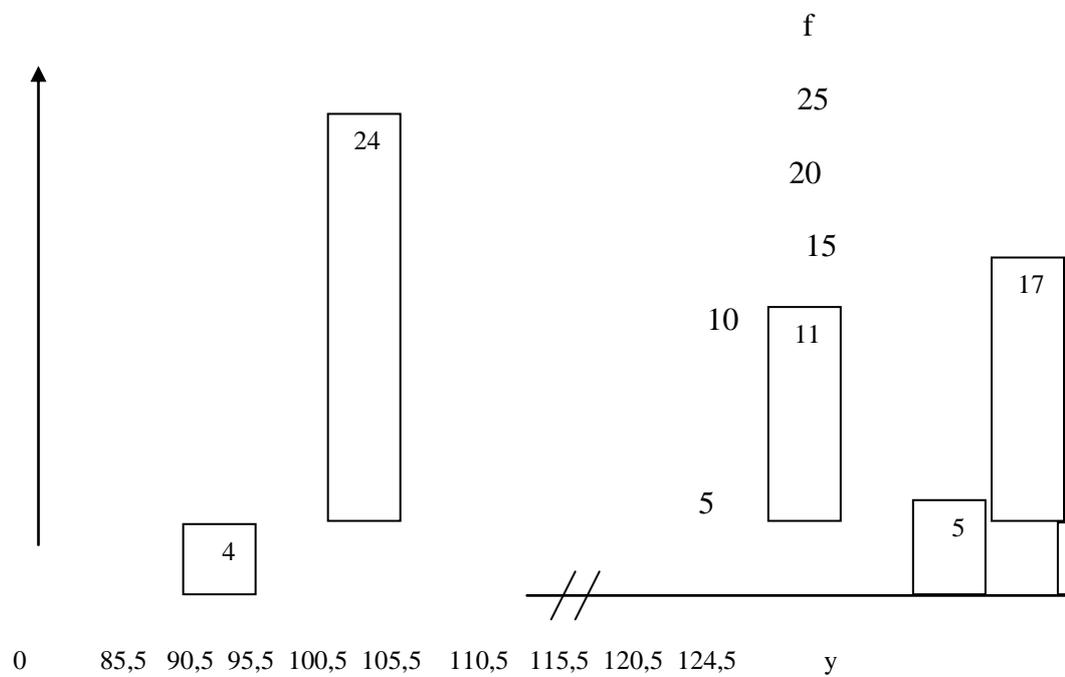
Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal karena harga *mean*, *median* dan *mode*, mendekati rata-rata. Dengan demikian, kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan maka didapati 52,6 % kinerja guru mencapai skor di atas rata-rata, 1,1 % masuk dalam kelompok rata-rata dan 46,3 % di bawah rata-rata. Angka tersebut menunjukkan pada umumnya kinerja guru telah baik, hanya sebagian kecil yang belum baik. Untuk jelasnya

distribusi frekuensi dan histogram data tersebut disajikan dalam tabel 3 dan gambar 3 berikut:

Tabel 3

Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Guru

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
86-90	11	11,3
91-95	4	4,2
96-100	5	5,2
101-105	24	25,7
106-110	13	13,3
111-115	18	18,4
116-120	4	4,2
121-125	17	17,5
Jumlah	97	100,0



Gambar 3. Histogram Skor Variabel Kinerja Guru

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum pengujian hipotesis penelitian, maka perlu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas dan uji linieritas. Pengujian tersebut akan dijabarkan berikut ini.

1. Uji Normalitas

Salah satu persyaratan analisis yang harus dipenuhi agar dapat menggunakan analisis regresi adalah sebaran data dari setiap variabel bersifat normal. Penyajian hasil normalitas data dibuat dalam bentuk tabel dan grafik seperti pada lampiran. Uji normalitas dapat dihitung dengan rumus chi-kuadrat. Data dari setiap variabel dikatakan normal bila nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari nilai chi-kuadrat tabel pada taraf signifikansi 0,05.

Berikut ini akan disajikan ringkasan analisis uji normalitas dari setiap variabel penelitian. Perhitungan dilakukan dengan komputer program statistik (SPSS versi 12,0), selanjutnya hasil perhitungan dapat dilihat pada lampiran nomor 5.

Tabel 4

Rangkuman Hasil Analisis Uji Kenormalan Data

Variabel Penelitian	df	Chi-Kuadrat Hitung	Chi-Kuadrat Tabel
Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kepala Madrasah	34	31,81	43,77
Budaya Kerja Kepala Madrasah	19	25,65	30,14
Kinerja Guru	25	26,56	37,65

Uji kenormalan data variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah, diperoleh nilai chi-kuadrat hitung sebesar 31,81 (lihat lampiran 5). Nilai chi-kuadrat tabel dengan $df = 34$ sebesar 43,77 pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dari hasil tersebut diperoleh nilai chi-kuadrat hitung

lebih kecil dari nilai chi kuadrat tabel yaitu $31,81 < 43,77$ pada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah berdistribusi secara normal pada taraf signifikansi 0,05.

Kemudian data variabel budaya kerja kepala madrasah, diperoleh nilai chi-kuadrat hitung sebesar 25,69 (lihat lampiran 5). Sedangkan nilai chi-kuadrat tabel dengan df 19 sebesar 30,14 pada taraf signifikansi 0,05. Jadi hasil analisis diperoleh bahwa nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari nilai chi kuadrat tabel yaitu $25,69 < 30,14$ pada taraf signifikansi 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel budaya kerja kepala madrasah berdistribusi normal.

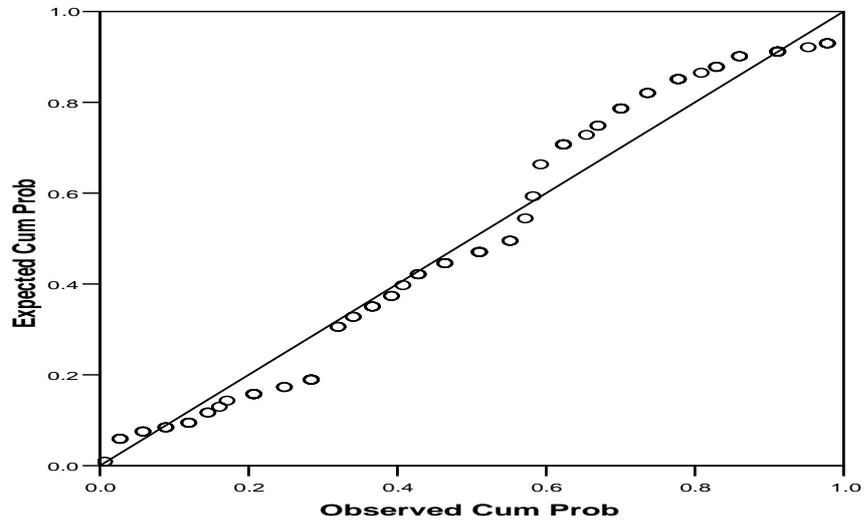
Data variabel kinerja guru, diperoleh nilai chi-kuadrat hitung 26,56 dan chi-kuadrat tabel dengan df 25 sebesar 37,65 (lihat lampiran 5). Jadi nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil yaitu $26,56 < 37,65$ pada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel kinerja guru juga berdistribusi normal.

Kemudian untuk melihat normal tidaknya data melalui grafik yaitu memperhatikan sebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal grafik tersebut, dan pengambilan keputusan sesuai dengan batasan berikut :

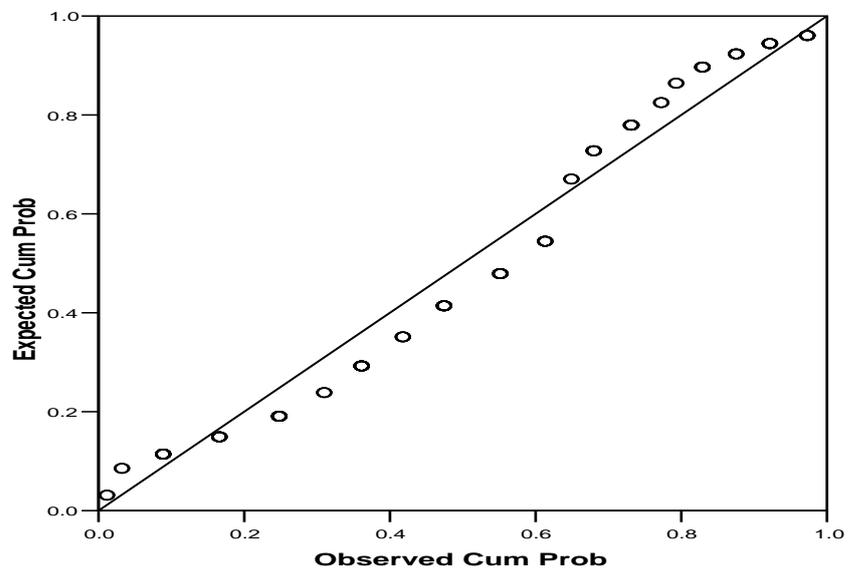
- a. Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data (titik) menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

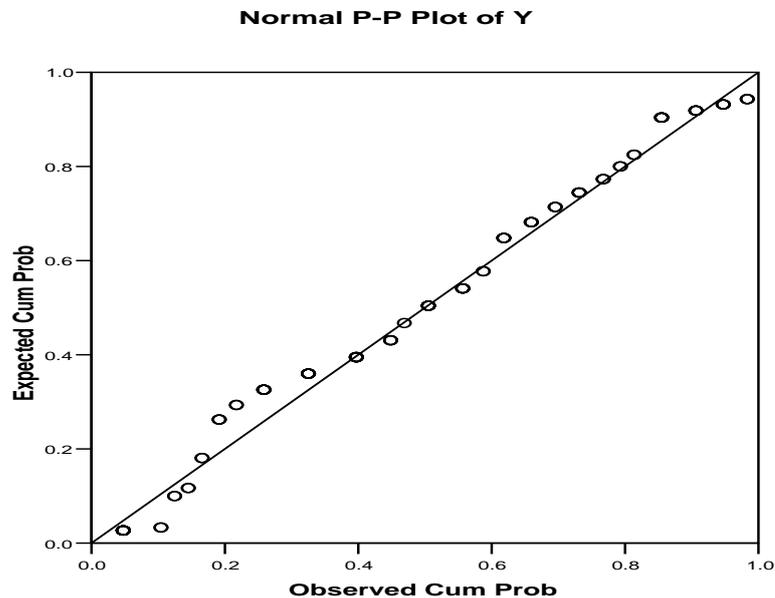
Dari grafik yang terbentuk, pada umumnya data (titik) menyebar disekitar garis diagonal serta mengikuti arah garis. Maka data tersebut dapat disimpulkan berdistribusi secara normal, sehingga model regresi, layak dipakai untuk prediksi variabel terikat berdasarkan masukan variabel independennya. Adapun grafik dimaksud sebagaimana berikut:

Normal P-P Plot of X1



Normal P-P Plot of X2





2. Uji Linieritas

Dalam menguji linieritas dilakukan antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam persamaan regresi. Dalam penelitian ini yaitu variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan variabel kinerja guru dan variabel budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru. Analisis menggunakan uji Anova dan uji-signifikansi garis dengan melihat nilai garis probabilitas (p). Adapun hasil analisis sebagai berikut:

- a. Hasil perhitungan untuk variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan variabel kinerja guru diperoleh F hitung = 17.66035 dan nilai $p = 0.0001$ (lihat lampiran 6). Sebagai kriteria linieritas, apabila nilai $p < 0,05$ maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier. Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan variabel kinerja guru adalah linier.
- b. Hasil perhitungan untuk variabel budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru diperoleh F hitung = 29.26884 dan nilai $p = 0,0000$

(lihat lampiran 6). Sebagai kriteria linieritas, apabila nilai $p < 0,05$ maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier. Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru adalah linier.

Hasil ringkasan dari uji linieritas antara variabel bebas dengan variabel terikat pada penelitian ini seperti pada tabel berikut :

Tabel 5

Hasil analisis linieritas garis regresi

No	Korelasi	F Hitung	P beda	Garis regresi
1	X1 dengan Y	17.66035	0,0001	Linier
2	X2 dengan Y	29.26884	0,0000	Linier

C. Pengujian Hipotesis

Pengujian persyaratan analisis menunjukkan bahwa skor tiap variabel penelitian telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan pengujian statistik lebih lanjut. Sebelum pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi sederhana untuk melihat hubungan variabel X1 dengan Y dan X2 dengan Y. Analisis korelasi dihitung berdasarkan rumus *r Product Moment* dari Pearson, kemudian dilanjutkan dengan uji-t untuk membuktikan keberartian hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Penelitian ini mempunyai 3 (tiga) buah hipotesis yang akan diuji. Lebih lengkapnya seperti pembahasan berikut:

1. Hubungan antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru

Rumusan hipotesisnya yaitu:

$$H_0: \rho_{y1} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{y1} > 0$$

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru, diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0.396$. (Lihat lampiran 7). Lebih lanjut dilakukan

uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 7,31$ pada taraf signifikansi 0,05. Kemudian dengan melihat tabel berdasarkan df 95 diperoleh $t_{tabel} = 2,00$. Disebabkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $7,31 > 2,00$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru, dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05. Bahkan korelasi penelitian ini signifikan untuk taraf signifikansi 0,01.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah terhadap kinerja guru diperoleh angka sebesar $r^2 = 0,157$. Ini berarti bahwa sebesar 15,7 % variabel kinerja guru, dapat dijelaskan oleh variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah pada MAN Kabupaten Langkat. Persamaan garis regresi antara variabel kerjas guru dengan variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah diperoleh $Y = 68,039 + 0,266X_1$.

2. Hubungan antara variabel budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru.

Rumusan hipotesisnya yaitu :

$$H_0 : \rho_{y_2} \leq 0$$

$$H_2 : \rho_{y_2} > 0$$

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru, diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,485$. (lihat lampiran 7). Lebih lanjut dilakukan uji t diperoleh $t_{hitung} = 2,074$. Kemudian dengan melihat tabel berdasarkan df = 95 diperoleh $t_{tabel} = 2,00$ pada taraf signifikansi 0,05. Disebabkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,074 > 2,00$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru, dapat diterima pada taraf

signifkansi 0,05. Bahkan korelasi penelitian ini signifikan untuk taraf signifkansi 0,01.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi variabel budaya kerja kepala madrasah terhadap variabel kinerja guru, diperoleh angka sebesar $r^2 = 0.236$ (lihat lampiran 6). Ini berarti bahwa sebesar 23,6 % variabel kinerja guru dijelaskan oleh variabel budaya kerja kepala madrasah pada MAN Kabupaten Langkat. Persamaan garis regresi antara variabel kinerja guru dengan budaya kerja kepala madrasah diperoleh angka $Y = 29.668 + 0.865X_2$.

3. Hubungan antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru.

Rumusan hipotesisnya yaitu :

$$H_0 : \rho_{y12} \leq 0$$

$$H_{12} : \rho_{y12} > 0$$

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru, diperoleh koefisien korelasi berganda sebesar $r = 0.549$ (lihat lampiran 8). Lebih lanjut dilakukan uji F, diperoleh $F_{hitung} = 20.287$. Kemudian melihat besar nilai probabilitas (p) yaitu 0,000 pada taraf signifkansi 0,05.

Disebabkan nilai probabilitas (p) < 0,05. yaitu $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru, dapat diterima pada taraf signifkansi 0,05.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya

kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru, diperoleh angka sebesar $r^2 = 0.301$. Ini berarti bahwa sebesar 30,1 % variabel kinerja guru, dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah. Persamaan garis regresi antara variabel kinerja guru dengan variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah, diperoleh angka $Y = 16.611 + 0.182X_1 + 0.714X_2$.

D. Korelasi Parsial

Korelasi parsial penelitian ini bermaksud untuk melihat hubungan yang murni antara satu variabel dengan variabel lainnya di antara dua variabel dari tiga variabel yang ada, bila satu variabel dikontrol.

Hasil analisis korelasi parsial adalah:

Tabel 6

Ringkasan Analisis Korelasi Parsial

Korelasi	Koefisien Korelasi	Nilai probabilitas (p)
r X ₂ (X ₁ Y)	0.294	0,004
r X ₁ (X ₂ Y)	0.414	0,000
r Y(X ₁ X ₂)	0.151	0.143

Hasil penghitungan di atas memperlihatkan bahwa hubungan antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru, bila variabel budaya kerja kepala madrasah dikontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar $r = 0.294$ (lihat lampiran 9). Selanjutnya uji keberartian hubungan parsial dengan melihat nilai probabilitas (p) untuk taraf signifikansi 0,05. Karena nilai probabilitas (p) sebesar 0,004, maka hubungan antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan

kinerja guru, menunjukkan hubungan yang berarti pada taraf signifikansi 0,05, bila variabel budaya kerja kepala madrasah dikontrol

Hubungan antara variabel budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru, bila variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dikontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar $r = 0.414$ (lihat lampiran 9). Selanjutnya diuji keberartian hubungan parsial tersebut dengan melihat nilai probabilitas (p) untuk taraf signifikansi 0,05. Karena nilai probabilitas (p) sebesar 0,000, maka hubungan antara variabel budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru, menunjukkan hubungan yang berarti pada taraf signifikansi 0,05, bila variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dikontrol.

Hubungan antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan budaya kerja kepala madrasah, bila variabel kinerja guru dikontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar 0.151 (lihat lampiran 9). Selanjutnya diuji keberartian hubungan parsial tersebut dengan melihat nilai probabilitas (p) untuk taraf signifikansi 0,05. Karena nilai probabilitas (p) sebesar 0,143, maka hubungan antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan budaya kerja kepala madrasah menunjukkan hubungan yang tidak berarti pada taraf signifikansi 0,05, bila variabel kinerja guru dikontrol.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru. Artinya bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah, signifikan dalam meningkatkan kinerja guru.

1. Hubungan manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru, ditunjukkan dengan angka korelasi sebesar $r = 0,396$. Berdasarkan pedoman dalam memberikan interpretasi terhadap angka indeks korelasi, maka angka 0,396 berada di antara 0,300 – 0,500 yang artinya antara

variabel X dengan Y terdapat korelasi yang sedang. Selanjutnya berdasarkan hasil uji determinasi, diperoleh data bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah memberikan dukungan sebesar 15,7 % terhadap peningkatan kinerja guru.

Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah yang meliputi; persepsi guru tentang upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme melalui pengikutsertaan guru dan staf dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, penyediaan buku-buku referensi dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf, pembinaan karier dan 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 pembina hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru dan staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik, belum sepenuhnya dilaksanakan kepala madrasah di MAN Kabupaten Langkat, untuk mendukung peningkatan kinerja guru. Namun demikian, manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah memiliki peran yang dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini senada dengan pendapat Uwes, bahwa kegiatan pengembangan merupakan usaha yang terus menerus dalam rangka menyesuaikan kemampuan seseorang dalam pengembangan ilmu dan teknologi serta mengembangkan ilmu dan teknologi itu sendiri, khususnya yang bersangkutan paut dengan kegiatan pendidikan.¹¹⁸ Senada dengan hal tersebut, Pidarta menyatakan; 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,¹¹⁹ sehingga dimensi kemampuan ini dari sudut internal akan sangat menentukan lahirnya kinerja

¹¹⁸ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos, 1999), h. 18.

¹¹⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara. 1988), h. 217.

guru madrasah, di samping faktor-faktor internal lainnya seperti bakat, pengalaman dan latar belakang pendidikan.

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.¹²⁰ Dengan demikian kegiatan pengembangan berarti mempersiapkan tenaga manusia dengan mengembangkan potensi yang dimilikinya sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang berwawasan ke depan.

Pengembangan berarti mempersiapkan guru dengan mengembangkan potensi yang dimilikinya sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang berwawasan ke depan. Usaha pengembangan merupakan bagian dari pengelolaan pegawai yang lebih dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.¹²¹ Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk mengelola kegiatan sumber daya manusia dalam organisasi.¹²² Manajemen sumber daya manusia 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 guru seefektif mungkin agar produktivitas kerjanya optimal sehingga terjalin susunan kerja yang harmonis antar pegawai. Pengembangan SDM melingkupi setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku guru yang terdiri dari

¹²⁰ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos 1999), h. 18.

¹²¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 (Yogyakarta: BPFE, (1987), h. 4.

¹²² Ronald Nangoi, *Pengembangan Produksi Dan Sumber Daya Manusia*, Cet. Kedua (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 124.

pengetahuan, kecakapan, dan sikap. Orientasi pengembangan kepada tiga aspek perilaku tersebut tidak lain merupakan upaya mempersiapkan sumber daya manusia agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi, instansi, atau departemen. Oleh sebab itu kegiatan pengembangan guru itu dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam geraknya ke masa depan. Sumber daya manusia itu, menurut Handoko, perlu dikembangkan tidak hanya di dunia usaha tetapi juga dalam ruang lingkup pendidikan. Semua ini bertitik tolak dari pandangan bahwa dengan adanya konsep pengembangan sumber daya manusia di lembaga-lembaga pendidikan, diharapkan adanya pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.¹²³

Hasil penelitian ini juga senada dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rosilawati (2001), bahwa dalam upaya mewujudkan sekolah efektif, di samping kreativitas pendidikan dari guru, murid, dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan, ternyata berbagai keterampilan yang dimiliki kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting, baik dalam memberdayakan sumber daya yang ada maupun mencari sumber yang belum tersedia. Demikian pula dengan penelitian A. Neal dan MA. Griffin (1999), meneliti pengaruh keterlibatan manajemen sumber daya manusia (pelatihan, kepemimpinan, dan inovasi) dan faktor individual (*ability*, *personality*, dan *adaptability*) terhadap kinerja individual. Neal dan Griffin menempatkan variabel pengetahuan dan keterampilan, motivasi dan penggunaan teknologi sebagai mediator pengaruh faktor individual dan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Mereka menyimpulkan bahwa keseluruhan antecedent dari kinerja ikut membentuk

¹²³ Handoko, *Manajemen*, h. 5.

pengetahuan dan keterampilan, motivasi dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi. Pengetahuan dan keterampilan mempunyai pengaruh lebih kuat dengan kinerja tugas daripada kinerja kontekstual, motivasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat dengan kinerja kontekstual, dan teknologi mempunyai hubungan yang lebih kuat pada kinerja tugas daripada kinerja kontekstual.

2. Hubungan budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru, berlangsung positif dan meyakinkan. Diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0.485$. Maka terdapat hubungan yang positif dan berarti antara budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru. Berdasarkan pedoman dalam memberikan interpretasi terhadap angka indeks korelasi, maka angka 0,485 berada di antara 0,40 – 0,60 yang artinya antara variabel X dengan Y terdapat korelasi sedang. Selain hal tersebut, diperoleh angka sebesar $r^2 = 0.236$, ini berarti bahwa sebesar 23,6 % variabel budaya kerja kepala madrasah memberikan sumbangan terhadap kinerja guru.

Dengan demikian, budaya kerja kepala madrasah yang meliputi kesadaran bahwa bekerja dengan baik dan benar adalah ibadah, memiliki sikap positif terhadap kerja (efisien, rajin, teratur, disiplin/tepat waktu, hemat, jujur dan teliti, rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, bersedia menerima perubahan, gesit dalam memanfaatkan kesempatan, energik, ketulusan dan percaya diri, mampu bekerjasama, mempunyai visi yang jauh ke depan, menghargai waktu, tidak pernah merasa puas dalam berbuat kebaikan, ulet dan pantang menyerah dan berorientasi pada produktivitas, belum sepenuhnya diimplementasikan kepala madrasah di MAN Kabupaten Langkat, untuk mendukung peningkatan kinerja guru.

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja kepala madrasah akan mampu membantu guru mengerjakan tugasnya dengan lebih baik.¹²⁴ Karena

¹²⁴ V.K Narayanan dan Raghu Nath, *Organization Theory: A Strategic Approach* (Boston: Richard D. Irwin Inc, 1993), h. 464.

sifat budaya kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan, berdasar pada nilai-nilai kebersamaan/integritas, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan munculnya nilai-nilai baru yang lebih baik.¹²⁵ Kepala madrasah yang memiliki budaya kerja yang baik menjadi kunci bagi tumbuhnya rasa hormat dan kepercayaan masyarakat kepada lembaga pendidikan, sehingga menjadi dipercaya dan berwibawa. Sebagai pemegang amanah (*trust holder*) kepala madrasah adalah orang yang dipercaya dan diharapkan mampu melaksanakan amanah tersebut dengan sukses dan benar sesuai standar teknis dan profesional, tidak asal-asalan. Dengan budaya kerja yang baik, kepala madrasah akan mampu melaksanakan tugas dengan benar sesuai standar teknis dan professional.¹²⁶

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dimungkinkan walaupun budaya kerja belum dapat diaplikasikan sepenuhnya dalam lingkungan kerja. Seseorang yang mengetahui nilai-nilai luhur belum tentu dalam kesehariannya menunjukkan apa yang mereka ketahui. Nilai-nilai tersebut baru sebatas pengetahuan, belum menjadi keyakinan yang dihayati dan menjadi sumber pendorong sikap perilakunya. Selain itu penghayatan terhadap nilai-nilai hidup, agama, pengalaman dan pendidikan belum diarahkan untuk menciptakan sikap kerja profesional. Di dalam budaya kerja kepala madrasah, digugah untuk cepat tanggap dalam menangani kebutuhan tugas pokok dan fungsi. Mampu menanggapi dan mengambil keputusan dalam waktu yang relatif singkat. Disiplin merupakan salah satu unsur pokok dalam upaya mencapai kemampuan atau keberhasilan. Salah satu aspek kekuatan SDM itu tercermin pada sikap dan perilaku disiplin, karena disiplin dapat memberi dampak kuat terhadap kemampuan mendapatkan sesuatu yang direncanakan.¹²⁷

¹²⁵ Triguno, *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Ed 6 (Jakarta: PT. Golden Terayon, 2004), h. 64.

¹²⁶ Jansen H. Sinamo, *Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global* Ed 1 (Jakarta: Institut Darma Mahardika, 2002), h. 114.

¹²⁷ Triguno, *Budaya Kerja*, h. 50.

Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Narayana dan Nath, yang menyatakan bahwa; budaya kerja kepala madrasah yang kuat mampu membantu para guru mengerjakan tugasnya dengan lebih baik.¹²⁸ Sehingga para guru yang terlatih dalam budaya kerja akan mampu memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran kritis kreatif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan. Hal ini dapat dipahami karena budaya kerja kepala madrasah yang memberikan dukungan dan perhatian kepada para guru dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Dukungan ini diberikan sebagai upaya kepala madrasah mewujudkan misinya yaitu memberikan kontribusi nyata dalam pembinaan guru melalui pendidikan dan pelatihan yang selektif. Dukungan yang diberikan ini menimbulkan sikap guru yang peduli dengan peningkatan kinerjanya seperti penguasaan iptek dan pengembangan sikap yang positif terhadap iptek dalam meningkatkan kemampuan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Pegawai negeri sipil yang memiliki budaya kejujuran menjadi kunci bagi tumbuhnya rasa hormat dan kepercayaan masyarakat kepada aparat pemerintah, sehingga menjadi dipercaya dan berwibawa. Sebagai pemegang amanah (*trust holder*) pegawai negeri sipil adalah orang yang dipercaya dan diharapkan mampu melaksanakan amanah tersebut dengan sukses dan benar sesuai standar teknis dan profesional, tidak asal-asalan. Dengan kompetensi pegawai mampu melaksanakan tugas dengan benar sesuai standar teknis dan professional

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kejujuran tidak berpengaruh signifikan terhadap kemampuan Hal ini dimungkinkan karena budaya kejujuran masih bersifat normatif dan ideal yang belum tentu dapat diaplikasikan sepenuhnya dalam lingkungan kerja. Seseorang yang mengetahui nilai-nilai luhur belum tentu dalam kesehariannya menunjukkan apa yang mereka ketahui. Nilai-nilai tersebut baru sebatas pengetahuan, belum menjadi keyakinan yang dihayati dan menjadi sumber pendorong sikap perilakunya. Selain itu

¹²⁸ Narayana dan Nath, *Organization*, h. 464.

penghayatan terhadap nilai-nilai/makna hidup, agama, pengalaman dan pendidikan belum diarahkan untuk menciptakan sikap kerja profesional. Bila dilihat kembali penyebaran skor hasil penelitian mengenai budaya kejujuran menunjukkan kecenderungan ke arah positif, ini membuktikan bahwa budaya kejujuran yang dikembangkan positif, namun belum mampu mengarahkan pegawai untuk meningkatkan kemampuan. Jadi berdasarkan hasil penelitian ini yang menentukan kemampuan pegawai secara signifikan bukan variabel budaya kejujuran.

Di dalam budaya kreativitas pegawai digugah untuk cepat tanggap dalam menangani kebutuhan tugas pokok dan fungsi. Mampu menanggapi dan mengambil keputusan dalam waktu yang relatif singkat.

Disiplin merupakan salah satu unsur pokok dalam upaya mencapai kemampuan atau keberhasilan. Salah satu aspek kekuatan SDM itu tercermin pada sikap dan perilaku disiplin, karena disiplin dapat memberi dampak kuat terhadap kemampuan mengejar sesuatu yang direncanakan.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya kerja yang kuat mampu membantu pegawai mengerjakan tugasnya dengan lebih baik. Sehingga pegawai yang terlatih dalam budaya kerja akan mampu memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran kritis kreatif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan. Hal ini dapat dipahami karena dalam budaya iptek memberikan dukungan dan perhatian kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Dukungan ini diberikan sebagai upaya mewujudkan misinya yaitu memberikan kontribusi nyata dalam pembinaan kepegawaian melalui penyediaan informasi kepegawaian yang akurat, pendidikan dan pelatihan yang selektif. Dukungan yang diberikan ini menimbulkan sikap pegawai yang peduli dengan peningkatan penguasaan iptek dan pengembangan sikap yang positif terhadap iptek dalam meningkatkan kemampuan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Pada dasarnya untuk membangun komitmen terkait dengan kesesuaian nilai-nilai yang dipegang pegawai dan nilai-nilai yang dikembangkan. Kesesuaian

ini menjadi dasar pembentukan budaya kerja. Ketidaksiuaian yang terjadi dapat menimbulkan turunnya komitmen. Ini paling mungkin terjadi bila lingkungan unit kerja atau organisasi itu dinamis. Atau budaya yang berakar sudah tidak tepat lagi untuk perkembangan saat ini.

3. Hubungan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru, berlangsung positif dan meyakinkan. Diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0.549$. Maka terdapat hubungan yang positif dan berarti antara budaya kerja kepala madrasah dengan variabel kinerja guru. Berdasarkan pedoman dalam memberikan interpretasi terhadap angka indeks korelasi, maka angka 0,485 berada di antara 0,40 – 0,60 yang artinya antara variabel X dengan Y terdapat korelasi sedang. Selain hal tersebut, diperoleh angka sebesar $r^2 = 0.301$, ini berarti bahwa sebesar 30,1 % variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama memberikan sumbangan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Robbins,¹²⁹ bahwa semakin baik manajemen sumber daya manusia dan semakin kuat budaya kerja, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Selain itu dimungkinkan pula karena satuan kerja atau organisasi dianggap mampu mengubah fundamental psikologis pegawainya untuk berubah atau kondisi lingkungan yang selalu berkembang dan adanya latar belakang yang berbeda-beda (tidak sama satu dengan yang lain), berdasarkan kebudayaan, pendidikan, agama, ras, suku, pengalaman, kondisi sosial ekonomi, dan lain-lain. Jadi berdasarkan hasil penelitian ini yang mengungkap manajemen pengembangan sumber daya manusia dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, pada dasarnya untuk membangun kinerja guru terkait dengan program kerja dan kesesuaian nilai-

¹²⁹ SP. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Ed Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), h. 292.

nilai yang dipegang oleh kepala madrasah dapat menimbulkan naik atau turunnya kinerja guru.

Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang, sedangkan pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatkan penguasaan teori dan ketrampilan membuat keputusan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Bila kedua pengertian ini dibandingkan dengan definisi pengembangan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa pengertian pengembangan memiliki ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan dan pendidikan. Karena latihan dan pendidikan hanya meningkatkan dua aspek saja yaitu kemampuan dan pengetahuan. Sementara pengembangan mencakup tiga aspek yang terdiri dari: pengetahuan, kecakapan/kemampuan, dan sikap.

F. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti telah melakukannya sesempurna mungkin dengan tidak mengabaikan prosedur metode ilmiah. Tetapi walaupun demikian, tidak menutup adanya keterbatasan. Adapun beberapa keterbatasan yang dihadapi peneliti di lapangan di antaranya adalah:

1. Data penelitian tentang manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah serta variabel kinerja guru diperoleh dari para guru. Oleh karena itu jawaban yang diberikan oleh guru terhadap butir instrumen angket diharapkan apa adanya. Sehingga ketika akan mengisi angket, telah dijelaskan kepada guru bahwa penelitian ini dilakukan untuk pengembangan ilmu, segala rahasia tentang diri guru tetap dijaga.
2. Skor pada variabel manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah dalam penelitian ini, ada kemungkinan belum optimal, kemungkinan ada variabel pengiring yang lebih berpengaruh terhadap kinerja guru, seperti kepemimpinan kepala, iklim kerja dan disiplin kerja.

3. Waktu yang tersedia, keadaan yang tenang bagi guru untuk berpikir tenang ketika akan mengisi kuesioner tidak dapat diketahui dengan pasti, sehingga independensi guru dalam mengisi kuesioner tidak dapat diketahui.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

D. Kesimpulan

Beberapa kesimpulan penelitian ini antara lain:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru, sebesar $r = 0.396$ dan kontribusi X_1 terhadap Y sebesar $= 15,7 \%$. Hal ini berarti semakin baik manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah maka semakin meningkat kinerja guru.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja kepala madrasah dengan kinerja guru, sebesar $r = 0,485$ dan kontribusi X_2 terhadap Y sebesar $= 23,6 \%$. Hal ini berarti semakin baik budaya kerja kepala madrasah maka semakin meningkat kinerja guru.
3. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru, kontribusi X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y sebesar $= 30,1 \%$. Hal ini berarti semakin positif manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah secara bersama-sama maka semakin tinggi kinerja guru.

B. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dengan kinerja guru. Hal ini menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah dan budaya kerja kepala madrasah, memiliki peranan terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, perlu diupayakan peningkatan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah, sehingga guru memiliki kinerja yang tinggi. Suatu organisasi diharapkan dapat menciptakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Sifat pengembangan dapat berupa

pengembangan pengetahuan, keterampilan, sikap dan moral. Metode pengembangannya dapat berupa sekolah, kursus, diskusi, seminar, maupun permainan. Sedangkan media penyampaiannya dapat dilakukan di ruangan atau di alam terbuka. Pelatihan media alam terbuka saat ini sedang berkembang karena telah terbukti dapat merubah pola pikir pegawai, antara lain mengenai pengenalan diri dan lingkungan, jiwa kepemimpinan, hubungan antar manusia, dan akhirnya adalah terbentuknya tim yang solid. Pelatihan alam terbuka menuntut peserta mencoba keberanian untuk meninggalkan teori-teori, lepas dari ruang dan batasan-batasan formal yang seringkali menghambat kreatifitas dan menutup jalan untuk membuka diri bagi suatu perubahan.

Setiap pribadi memiliki pola pikir yang beragam, yang terbentuk selama proses hidupnya, melalui kejadian-kejadian, pengalaman, proses pendidikan di lembaga pendidikan maupun di keluarga dan melalui interaksi dengan sesama. Pola pikir ini akan sangat mempengaruhi respon, sikap dan tindakan setiap pribadi atas permasalahan yang dihadapinya. Terkadang seseorang kesulitan dalam merespon/menyikapi permasalahan yang dihadapi karena pola pikir yang ada membatasi dirinya untuk mencari pemecahan yang lebih baik. Dalam suatu organisasi yang merupakan himpunan individu-individu, keberagaman pola pikir setiap individu di satu sisi merupakan kekayaan bagi organisasi, tetapi di sisi lain juga merupakan tantangan bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Untuk itu penataan pola pikir setiap individu sesuai dengan nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi sangatlah diperlukan agar pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai. Hal-hal yang dapat meningkatkan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja kepala madrasah yaitu; integritas, penanaman nilai kebersamaan, kreativitas, transparansi dan peningkatan pengetahuan.

Integritas merupakan nilai yang sangat fundametal bagi setiap individu dalam organisasi, tanpa adanya integritas pada diri seseorang maka sulit bagi seseorang untuk berdisplin, bertanggungjawab atas tugas yang diberikan kepadanya, yang pada akhirnya berakibat kepada tidak terwujudnya

profesionalisme dan tidak tercapainya produktivitas serta tidak tercapainya tujuan organisasi.

Nilai kebersamaan adalah salah satu nilai luhur universal yang harus ada dalam setiap anggota organisasi, mustahil bagi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuan tanpa adanya nilai kebersamaan setiap individunya. Ada pepatah yang mengatakan "Berat sama dipikul ringan sama dijinjing" seberat apapun suatu pekerjaan apabila dikerjakan bersama-sama akan terasa ringan. Dalam suatu organisasi keberagaman pola pikir, kapabilitas dan perilaku setiap individu dalam organisasi merupakan suatu tantangan dalam mengembangkan nilai kebersamaan. Kreativitas sangatlah penting agar suatu produk baik jasa maupun barang dapat selalu diterima oleh para penggunanya. Dengan kreativitas akan dihasilkan suatu produk yang lebih menarik, lebih inovatif, lebih praktis, lebih ekonomis dan lebih efisien sehingga lebih memenuhi kebutuhan penggunanya."Mengembangkan Kreativitas" dengan maksud untuk menambah wawasan dalam mengembangkan pemikiran-pemikiran atau ide-ide atau gagasan-gagasan yang kreatif dan inovatif. Transparansi atau keterbukaan merupakan salah satu perangkat yang sangat penting bagi setiap organisasi dalam mencapai tujuannya. Tanpa adanya transparansi sulit rasanya bagi setiap anggota dalam organisasi untuk bekerja sama secara efektif sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya, transparansi sangatlah penting bagi suatu organisasi untuk dapat mengkomunikasikan produk-produk yang dihasilkan kepada masyarakat sebagai bentuk pertanggungjawaban organisasi kepada *stakeholders*-nya. Transparansi merupakan sarana bagi suatu organisasi untuk menjaga kepercayaan yang diamanahkan *stakeholders*-nya. Pengetahuan merupakan salah satu aset utama dalam suatu organisasi, tanpa pengetahuan maka suatu organisasi akan kehilangan kemampuan untuk berkompetisi. Agar suatu organisasi siap dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan setiap perubahan yang selalu terjadi, maka diperlukan kemampuan organisasi untuk selalu dapat memelihara, memanfaatkan dan mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya. Banyaknya SDM yang dimiliki, kualitasnya SDM yang ada pada suatu organisasi bukanlah jaminan bagi organisasi untuk dapat mencapai tujuannya, apabila SDM yang dimiliki tidak dikelola dan

diberdayakan dengan baik. *Empowerment* (pemberdayaan) adalah satu pendekatan dalam mengelola SDM yang ada dengan cara mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab melaksanakan pekerjaan mereka dan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian diharapkan SDM yang ada dapat secara optimal dimanfaatkan guna pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat deretan panjang strategi perubahan SDM melalui jalur belajar yang dapat dilaksanakan di lingkup sekolah. Kualifikasi pendidikan formal yang dipersyaratkan bagi guru SMP rintisan SBI adalah S-1 atau D-4, sedangkan tenaga kependidikan lain adalah D-3 kecuali kepala tata usaha S-1/D-4. Peningkatan kualifikasi pendidikan formal, jika demikian, adalah wajib bagi mereka yang belum memenuhi kriteria. Peningkatan kualifikasi pendidikan akan sangat menguntungkan baik kepada individu maupun bagi lembaga. Keuntungan individual diperoleh karena peningkatan kualifikasi pendidikan disamping merupakan agen pencerahan (*enlightment agent*) bagi guru juga menambah poin untuk kepentingan sertifikasi dan kenaikan jabatan guru dan pangkatnya. Bagi tenaga kependidikan, peningkatan kualifikasi ini sangat mungkin akan membantu memperlancar kenaikan jabatan dan pangkat mereka. Secara institusional, perbaikan kualifikasi pendidikan disamping berarti perbaikan konformitas kriteria SDM juga berarti peningkatan kompetensi SDM yang diperlukan demi mutu proses dan hasil pekerjaan yang diharapkan. Dengan alasan ini, mereka yang sudah memenuhi kualifikasi-pun hendaknya terus didorong untuk melanjutkan pendidikannya. Dorongan yang dimaksud dapat berupa satu atau gabungan dari a) pemberian motivasi yang sungguh-sungguh dan terus menerus, b) pemberian status tugas belajar atau setidaknya ijin belajar, c) dispensasi waktu jika diperlukan, dan jika mungkin, d) penyediaan fasilitas termasuk pemberian beasiswa baik penuh maupun sebagian.

Masalah yang sering muncul dan teramati di lapangan berkaitan dengan pendidikan formal ini bahwa menempuh pendidikan relatif makan waktu. Sering juga terjadi pendidikan yang berkualitas berbanding lurus dengan waktu tempuh. Sehingga, justru lembaga pendidikan yang kurang berorientasi mutu menjadi

pilihan. Fokus diarahkan pada perolehan ijazah tanpa mempedulikan peningkatan nyata pada kualitas. Jika ini dilakukan oleh SDM sekolah rintisan SBI, dikhawatirkan maksud peningkatan mutu yang diharapkan tidak akan betul-betul kesampaian. Oleh karenanya, perlu diingatkan agar mereka yang bekerja pada sekolah rintisan SBI memperhatikan betul unsur mutu dalam pemilihan lembaga kependidikan. Hendaknya dipilih lembaga pendidikan, baik di dalam maupun di luar negeri, yang secara nyata mengedepankan kualitas. Para pemangku kepentingan (stake holders) sekolah: kepala sekolah, komite sekolah, kepala dinas pendidikan, pejabat-pejabat departemen pendidikan nasional, dan bupati/walikota, selain membantu mempermudah para pendidik dan tenaga kependidikan rintisan SBI untuk melanjutkan studinya, hendaknya juga memperhatikan benar-benar unsur kualitas agar terjaga kesetaraan kualitas dengan kualifikasi pendidikan yang disandang oleh mereka. Selain itu pemilihan jurusan yang sesuai dengan bidang tugas juga perlu mendapat perhatian.

Diklat umumnya diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi yang memiliki tugas pembinaan terhadap sekolah berkisar mulai dari tingkat Kabupaten/Kota sampai tingkat pusat bahkan tingkat internasional. Berbeda dengan pendidikan formal, diklat bersifat luwes dalam hal waktu. Diklat dapat dilangsungkan dari bilangan jam sampai bilangan bulan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan. Diklat dapat diselenggarakan dengan materi sesuai dengan kebutuhan atau keinginan sehingga hampir semua fungsi pendidikan di sekolah dapat di-diklat-kan: manajemen, kepemimpinan, proses belajar mengajar, administrasi, dsb. Disamping itu, instruktur diklat dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan. Mereka dapat dipilih dari kalangan akademisi, teknisi, maupun praktisi sehingga diklat dapat bersifat teoritis, teknis, maupun praktis.

Karena keluwesan diklat hampir pada seluruh aspeknya, diklat sering dijadikan jalan keluar untuk mengatasi masalah kualitas SDM. Catatan yang perlu diungkap agar diklat dapat benar-benar menjadi solusi bagi masalah mutu SDM adalah bahwa pelaksanaan diklat hendaknya setia kepada tujuan. Tidak jarang dijumpai diklat dipakai sebagai 'proyek' yang secara ekonomis menguntungkan para penyelenggara sehingga fokus perhatian mereka bukan pada tercapainya

tujuan diklat secara efektif. Hasilnya bukan diklat bermutu yang benar-benar menjadi solusi masalah mutu SDM tetapi sebaliknya menurunkan kadar kepercayaan peserta diklat. Kontrol yang ketat dari mereka yang berwenang agar diklat tidak disalahgunakan perlu dilakukan dengan serius.

Seperti halnya diklat, kursus diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi di luar sekolah. Bedanya, diklat diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi nirlaba sedangkan kursus biasanya oleh organisasi berorientasi laba. Karena berorientasi bisnis, lembaga pengelola kursus umumnya berusaha menjual produk jasanya dalam kualitas maksimal yang dapat mereka tawarkan. Umumnya, harga jasa mereka berbanding lurus dengan kualitas jasa yang mereka tawarkan. Jika tidak, mekanisme pasar akan 'bertindak'. Oleh karena mekanisme pasar ini, memilih lembaga kursus yang bermutu relatif lebih gampang dibanding dengan menentukan kualitas pada sebuah diklat. Jika kursus menjadi pilihan, yang penting dilakukan adalah penyiapan dana yang sesuai dengan mutu kursus yang dipilih. Yang perlu dilakukan oleh pemakai jasa kursus agar tidak membeli terlalu mahal adalah membandingkan kualitas jasa yang mereka jual dengan jasa sejenis dari penjual lain.

Berbeda dengan diklat dan kursus yang diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi di luar sekolah, *In House Training* dilaksanakan sendiri oleh sekolah. Instruktur dapat diambil dari kalangan dalam sekolah atau dari luar sekolah. Karena diselenggarakan oleh sekolah, materi IHT dapat lebih dispesifikasikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan sekolah penyelenggaranya. Karena diselenggarakan di sekolah, IHT merupakan kegiatan yang sangat mungkin diikuti oleh semua tenaga pendidik dan kependidikan karena disamping murah, mereka juga tidak harus meninggalkan tugas dinas mereka. Disamping itu, IHT juga sangat baik untuk menjadi wahana peningkatan penguasaan materi bagi para instruktur dari dalam sekolah karena menjadi instruktur sesungguhnya merupakan cara belajar yang sangat efektif. IHT dapat juga menjadi media untuk mempererat hubungan batin antar warga sekolah sehingga ikatan kekeluargaan bisa menjadi lebih baik. Hasilnya, IHT dapat menjadi forum yang baik untuk membentuk kultur baru sekolah atau memperkuat kultur lama yang dipertahankan.

Untuk menghindari masalah mutu seperti yang diungkap dalam diskusi tentang diklat, penyelenggaraan IHT perlu taat tujuan dan kualitas perlu dijadikan pusat perhatian. Jika, misalnya, penetapan instruktur dari dalam sekolah dirasa kurang mendatangkan efek peningkatan mutu yang memadai, mendatangkan instruktur dari luar dapat menjadi solusinya; atau sebaliknya.

Tanpa perlu dibicarakan panjang lebar membaca masih terbukti sebagai cara belajar yang sangat efektif. Bahan dan waktu membaca dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kesempatan yang dimiliki oleh individu. Problem yang paling dominan berkenaan dengan membaca di Indonesia adalah masih rendahnya minat baca dan terbatasnya bahan bacaan. Untuk meminimalisasikan problem ini, para pemimpin kalangan pendidikan hendaknya terus-menerus memotivasi anak buah untuk meningkatkan kebiasaan membacanya. Sekolah rintisan SBI hendaknya menjadikan kebiasaan membaca sebagai kultur sekolah. Disamping itu tentu diperlukan penyediaan bacaan yang sesuai dengan kebutuhan. Dewasa ini masalah bahan bacaan cetak yang relatif mahal dapat dibantu diatasi dengan menambah sumber bacaan dari CD dan internet. Penyediaan fasilitas ICT canggih ini dan pengenalan cara mencari bahan bacaan elektronik ini aharus dilakukan oleh sekolah jika kebiasaan membaca betul-betul ingin didongkrak.

Kompetensi SDM perlu diidentifikasi, dinilai dan dikembangkan secara obyektif, valid dan reliabel. *Assessment and Development Center (ADC)* merupakan salah satu sistem yang dapat diandalkan untuk mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kompetensi tenaga kependidikan yang memiliki talenta dan potensi tinggi.. Pada kenyataannya, sistem ADC yang mengaplikasikan pendekatan multidisipliner terbukti memiliki daya prediksi yang tinggi dan mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta potensi dari peserta.

Untuk mengimplementasikan sistem ADC dalam penilaian dan pengembangan kompetensi tenaga kependidikan secara yang obyektif dan transparan, maka diperlukan model kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan / profesi. Sistem ADC dapat diimplementasikan dalam rangka seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan pembinaan karir tenaga

kependidikan termasuk profesi teknologi pendidikan.. Dalam hal pengembangan secara individual, maka IDP (*Individual Development Process*) dapat menjadi salah satu metode untuk pengembangan talenta dan potensi individu berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi guru sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 8 Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

C. Saran-saran

Beberapa saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepada kepala MAN Kabupaten Langkat, diharapkan dapat meningkatkan sumber daya manusia guru melalui pengikutsertaan dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong untuk mengikuti kuliah lanjutan, penyediaan buku-buku referensi dalam meningkatkan wawasan, pembinaan karier dan pembinaan kesejahteraan guru dalam aspek material dan non material yang mengarah pada kepuasan kerja, seperti ; peningkatan honorarium, pembinaan hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru dan staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik, meningkatkan budaya kerja yang meliputi sikap efisien, rajin, teratur, disiplin/tepat waktu, hemat, jujur dan teliti, rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, bersedia menerima perubahan, gesit dalam memanfaatkan kesempatan, energik, ketulusan dan percaya diri, mampu bekerjasama, mempunyai visi yang jauh ke depan, menghargai waktu, tidak pernah merasa puas dalam berbuat kebaikan, ulet dan pantang menyerah dan berorientasi pada produktivitas, melalui penguasaan manajemen pendidikan.
2. Kepada guru MAN Kabupaten Langkat, diharapkan senantiasa meningkatkan kemampuan teoretis dan praktis manajemen pendidikan dan pembelajaran, melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), penataran penyegaran, penataran peningkatan kualifikasi, penataran penjurangan, sehingga dengan demikian dapat membantu peserta didik meningkatkan hasil belajarnya.

3. Diharapkan kepada Kantor Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara Medan, untuk meningkatkan frekuensi pelatihan bagi peningkatan kinerja kepala madrasah dan guru madrasah Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat khususnya dan MAN Sumatera Utara pada umumnya.

DAFTAR BACAAN

- Ad-Darimi, Abu Muhammad, ibn Abdurrahman, Abdullah. *Sunan ad-Darimi*, juz 1. Beirut: Dar al-Kitab al-Arabi, 1407 H.
- Aldag, J. Roman dan Stearns, Timothy. *Management*. Chicago: South Western Publishing Co., 1987.
- Al-Mahalli, ibn Ahmad, Muhammad, Jalaluddin dan As-Suyuty, ibn Abi Bakr, Abdurrahman, Jalaluddin. *Tafsir Jalalain*, Jiz 1. Kairo: Dar al-Hadis, t.t.
- An-Naisaburi, al-Hakim, Abu Abdullah, ibn Abdullah, Muhammad. *Al-Mustadrak 'ala as-Sahihain*, Jus 2. Beirut: Dar al-Kitab al-'Ilmiyyah, 1990.
- Arifin, Muzayyin. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Asnawi, Sahlan. *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Pusgrafin, 1999.
- As-Suyuti, ibn Kamal Jalaluddin Abdurrahman *Ad-Dur al-Mansur*, Juz 1. Beirut: Dar al-Fikr, 1993.
- Ath- Thahawy, Ibrahim. *Al- Iqtishad Al- Islam*. Kairo: Majma' Al- Buhuts Al- Islamiyah, 1974.
- Bacal, Robert. *Performance Management*, terj. Surya Darma. Gramedia: Jakarta. 2001.
- Bateman, S. Thomas. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kinerja*. Jakarta: EMK, 1992.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. X (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), h. 973.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. X. Jakarta: Balai Pustaka, 1999.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. T. Iskandarsyah. Jakarta: Prenhallindo. 1998.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999.
- Fortunato T. Ray dan Waddel, D. G. *Personnel Administration in Higher Education*. California: Jossey Bass Inc. 1981.

- Gibson J.L., dan Cevich, Ivan *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan: Sulistyo. Jakarta: Erlangga, 1993.
- Glueck, F. William. *Personnel, A Diagnostic Approach*. Texas: Business Publication. Inc. 2000.
- Gunaharja, Suprihatin. et.al., *Pengembangan Sumber Daya Keluarga* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1993), Cet. I, h. 4.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE. Yogyakarta: 1987.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE. Yogyakarta: 1987.
- Hasibuan, S. P *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Keith, Sherry., Girling, Robert. *Education, Management and Participation*. Boston: Allyin and Bacon. 1991.
- Kuznet, E. Frank. Michaek R. Carrel, *Personnel Management of Human esources*. Ohio: 1982.
- M. A. West, *Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi*, Ed 1. Yogyakarta: Kanisius, 2000.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar A. A. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya, 2004.
- Michael, V. P. *Organizational Behaviour and Managerial Effectiveness*. New Delhi: S. Chand & Co. 1989.
- Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet. Keempat. Bandung: Mandar Maju, 1991.
- Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet. Keempat. Bandung: Mandar Maju, 1991.
- Mukhyi, Abdul, Moh. dan Hudiyanto, Hadir *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunadarma, 1995.
- Mukhyi, Abdul, Moh. dan Hudiyanto, Hadir. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gunadarma, 1995.

- Munandar, A.S. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional*. Jakarta: Djaya Pirusa, 1981.
- Nangoi, Ronald. *Pengembangan Produksi Dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta,, Cet. Kedua, 1996.
- Nangoi, Ronald. *Pengembangan Produksi Dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, Cet. Kedua, 1996.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Gunung Agung, 1996.
- Nawawi, Hadari. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*. Jakarta: PT. Gunung Agung, 1985.
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*, Ed 2. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003.
- Newstorm J.W. dan Keith, D. *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. 9th. McGraw-Hill, Inc. 1993.
- Nitisemoto, S. Alex. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta, 2003.
- Osborn D. dan Peter, P. *Memangkas Birokrasi*, Ed Revisi. Jakarta: PPM, 2000.
- Poerbakawatja, Soeganda, R. *Ensiklopedia Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung, 1990.
- Poerwadarminta, WJS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988.
- Puspowardoyo, S. *Strategi Kebudayaan*. Jakarta: PT. Gramedia, 1985.
- Ruky, S. Ahmad. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia, 2001.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, Cet. Pertama. Jakarta: Gunung Agung, 1996.
- Schuler, Randal, S., Jackson. E. Susan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Nurdin Sobari. Jakarta: Erlangga, Jilid 1, 1997.
- Sedarmayanti, *Good Governance : Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Ed 1. Bandung: Mandar Maju, 2003.

- Simanjuntak, J. Payaman. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: LPFE UI, 2005.
- Sinamo, H. Jansen. *Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global*, Ed 1. Jakarta: Institut Darma Mahardika, 2002.
- Sofa, F. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Ed 1. Surabaya: Airlangga University Press, 2003.
- Subroto, Suryo. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Suhandana, Anggan. *Pendidikan Nasional Sebagai Instrumen Pengembangan SDM*, Cet. III. Bandung: Mizan, 1997.
- Suit, Yusuf. *Sikap Mental dalam Manajemen SDM*, Cet. I. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Suprpto, Ch. *Kinerja Pejabat Eselon IV*, Disertasi. Jakarta. UNJ. 1999.
- Suprihanto, John. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Jakarta: Karunika UT, 1997.
- Suprihatno, John. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE. 2000.
- Triguno, *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Ed 6. Jakarta: PT. Golden Terayon Press, 2004.
- Usman Uzer, Moh. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.
- Uwes, Sanusi. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos 1999.
- Westra, Pariata. *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1977.
- Wijaya, Cece dan Rusyana, Tabrani, A. *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Woolf, Bosley, Henry. *Webster New Collegiate Dictionary*. USA G. and C. Mariam Co. 1977.
- Zainun, Buchori. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet.II. Jakarta: Gunung Agung, 1993.

