

LAPORAN PENELITIAN

**Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Madrasah
Dalam Mencapai Prestasi Belajar Peserta Didik
Di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Mujahidin Desa Japan Kecamatan Sooko
Kabupaten Mojokerto**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh
Dr.Abd Wahib M.Pd.I
NIP. 1962 0915 1993031002

**FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI JEMBER
TAHUN 2022**

Abstract

The most important aspect of a teacher's performance is the manner in which he or she carries out the responsibilities inherent in their roles as educators and instructors while instructing a group of students in accordance with a set of standards. The quality of a teacher's job may be judged by the circumstances and scenarios in which they often find themselves at work. Performance may be evaluated based on the actions that are carried out in the completion of tasks as well as the quality of these tasks. As stated in the explanation of Government Regulation No.19 of 2005 concerning National Education Standards, that teacher performance in this case teacher competence includes four competencies, namely: pedagogic competence, personality competence, professional competence, and social competence. The performance criteria of teachers who can achieve their work performance are more directed at teacher competence as stated in the explanation of Government Regulation No.19 of 2005 concerning National Education Standards.

In keeping with the meaning of the term "qualitative," the approach to research that is used places an emphasis on the characteristics of the thing that is being investigated. Methods of qualitative research may either be descriptive or analytical in nature. According to the authors of "The Sage Handbook of Qualitative Research," Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, qualitative research places a strong emphasis on the social construction elements of reality. The method of qualitative research is centered on elucidating the social meaning of a phenomena constructed by the people who participate in the study or are the topic of the investigation. The purpose of this qualitative study is to find an answer to the question of how human sociocultural experiences are molded and given meaning.

The findings of the research indicate that the performance of the instructors at Madrasah Ibtidaiyah (mi) Mujahidin in Japan Village was below what could be considered ideal. One element that contributes to the problem is that the management and administration of the Madrasah head gets less attention than it should. When conducting an interview with the Head of the Madrasah, it became clear that there is neither a program nor a plan in place for the education and training of teachers. In addition, there is a shortage of human resource development (HR), particularly for instructors, which is essential so that each teacher does not get mired in a routine and may actively contribute to the advancement of Madrasahs in this fast expanding period. A circumstance in which instructors are used to the routines and knowledge they need to carry out their tasks and obligations that are exactly the same as before is one example of the comfort zone. The term "comfort zone" may refer to many different things. The term "human resource development" (HRD) refers to a series of activities that are carried out by an organization or an institution at specific time intervals. HRD is based on the concept of bringing about changes in the mental attitude and expertise of teachers so that they are able to complete assignments related to their roles and responsibilities in the future.

According to the findings of the study that was done on the topic, the conclusion is that the performance of the professors at Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin in Japan Village is not as good as it might be. In Madrasah Ibtidaiyah mi Mujahidin, there has not been enough progress made toward the development of teacher resources. It is business as usual for the pupils of Madrasah Ibtidaiyah mi Mujahidin Desa Japan in terms of their accomplishments.

Keywords: *Ibtidaiyah Madrasah Teacher Performance Improvement Management*

Ringkasan

Hakekat Kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seorang guru akan terlihat pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan kualitas tugas tersebut. Adapun kriteria kinerja guru yang dapat mencapai prestasi kerjanya lebih diarahkan pada kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No.19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan, bahwa kinerja guru dalam hal ini kompetensi guru meliputi empat kompetensi, yaitu : kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif sesuai dengan namanya kualitatif, menekankan pada kualitas dari entitas yang di teliti. Metode penelitian kualitatif bisa bersifat deskriptif dan analisis. Norman K Denzin dan Yvonna S Lincoln dalam "*The Sage Handbook of Qualitative Research*" mendeskripsikan bahwa riset kualitatif menekankan pada aspek konstruksi sosial dari realitas. Proses penelitian kualitatif berfokus pada pengungkapan makna sosial atas suatu fenomena yang dibangun oleh partisipan atau subjek penelitian. Penelitian kualitatif berusaha menjawab bagaimana pengalaman Sosiokultural manusia dibentuk dan diberi makna.

Menurut hasil penelitian adalah bahwa kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah (mi) Mujahidin Desa Japan kurang maksimal. Adapun faktor penyebabnya adalah manajemen dan administrasi kepala Madrasah kurang mendapat perhatian. Hal ini terlihat ketika wawancara dengan Kepala Madrasah tidak terdapat program atau perencanaan tentang pendidikan dan pelatihan (diklat) guru. Selain itu juga kurangnya pengembangan sumber daya manusia (SDM) khususnya para guru pengembangan sumber daya manusia (SDM) guru sangat diperlukan agar setiap guru tidak terjebak rutinitas dan dapat berkontribusi aktif memajukan Madrasah di era yang cepat berubah ini. Zona nyaman bisa berarti banyak hal, termasuk keadaan dimana guru terbiasa dengan rutinitas dan ilmu yang di miliki untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang itu-itu saja. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu rangkaian kegiatan organisasi atau institusi yang dilaksanakan dalam interval waktu tertentu dan di dasari untuk melahirkan perubahan sikap mental dan keahlian guru sehingga mereka mampu menyelesaikan penugasan yang berhubungan dengan peran dan tanggung jawabnya di masa depan.

Hasil penelitian tentang kesimpulan adalah bahwa kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Desa Japan kurang maksimal. Pengembangan sumber daya guru di Madrasah Ibtidaiyah mi Mujahidin masih kurang. Prestasi siswa Madrasah Ibtidaiyah mi Mujahidin Desa Japan berjalan di tempat.

Kata Kunci : Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah

DAFTAR ISI

Abstract	ii
Ringkasan.....	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	5
A. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan	5
B. Kepemimpinan kepala Madrasah	20
C. pengembangan profesi guru	28
BAB III PROSEDUR PENELITIAN	33
A. Metode penelitian	33
B. Sumber data dan teknik pengumpulan data	33
C. Instrumen penelitian	34
D. Pengajian Kredibilitas Data	35
BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PENBAHASAN	38
A. Temuan Penelitian	38
1. Gambaran Umum Objek yang diteliti.....	42
2. Struktur Guru dan Pengurus Yayasan	42
3. Profil Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin.....	43
4. Jumlah Siswa	43
5. Data Guru	43
6. Perencanaan manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah	44
B. Pembahasan	49
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	53
A. Kesimpulan.....	53
B. Saran	54
DAFTAR PUSTAKA	55

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Struktur Guru Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan.....	42
Tabel 4.2 Struktur Pengurus Yayasan Mujahidin Japan	42
Tabel 4.3 Jumlah Siswa.....	43
Tabel 4.4 Data Guru.....	43

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konsep Perencanaan Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan.....	9
Gambar 2.2 Konsep Produktivitas Pendidikan	20
Gambar 2.3 Perbedaan Pemimpin Dan Manajer.....	31

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Secara etimologi manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata “*manus*” yang berarti tangan dan “*agere*” yang berarti melakukan. Dalam bahasa inggris, manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengelola. Dalam bahasa Arab, manajemen identik dengan kata “*dabbaran, tudabbiran, tdbiran*” yang berarti mengarahkan, mengelola, melaksanakan, menjalankan, mengatur dan mengurus.

Adapun secara terminologis, definisi manajemen dikemukakan para ahli dengan redaksi yang berbeda-beda menurut G.R Terry dalam Jaja Jahari (2013), manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan, dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. (*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actualizing, and controlling utilizing in each both science and art and followed in order to accomplish pre determined objectives*). Menurut Horold Koontz dan Cyril O’Donnel dalam Jaja Jauhari (2013) manajemen berhubungan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang-orang lain (*management involves getting things done thought and with people*). Dengan kata lain, manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

Sementara menurut James. A. F Stoner dalam Jaja Jahari (2013), manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya sumber daya organsasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Senada dengan pendapat Stoner Lawrence A. Appley mengatakan manajemen adalah seni pencapaian tujuan yang yang dilakukan melalui usaha orang lain. Menurut Oey Liang Lee, manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

Lebih lanjut Luther Gulick dalam Jaja Jahari menjelaskan manajemen sebagai ilmu profesi dan kiat. Dikatakan ilmu, karena manajemen di pandang sebagai bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Disebut sebagai kiat, karena manajemen mencapai sasaran dengan cara-cara mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dan dipandang sebagai profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer, dan para profesional di tunut oleh suatu kode etik.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah “suatu proses yang khas terdiri atas tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran atau tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya dan juga ditegaskan, manajemen adalah proses pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan”.

Selanjutnya terkait dengan peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan Sooko Mojokerto dapat di jelaskan sebagai berikut. Salah satu pihak yang berpengaruh sangat penting dalam dunia pendidikan adalah keberadaan guru sebagai pendidik dan pengajar yang akan mengarahkan generasi bangsa ke arah yang benar dan tepat. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar mengajar. Berdasarkan undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dinyatakan bahwa guru dan dosen mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional dalam bidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Seorang guru profesional dituntut sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produk tersebut mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus.

Permasalahan yang ada diatas secara umum terjadi hampir di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dan secara khusus terjadi Kabupaten Mojokerto Kecamatan Sooko Desa Japan. Permasalahan yang ada di Madrasah

Ibtidaiyah Mujahidin ini sangat bervariasi antara lain : guru mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya, guru kurang disiplin, guru belum melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian terkait dengan permasalahan pendidikan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan Sooko Kabupaten Mojokerto khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru.

Manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah swasta akan dapat sesuai dengan harapan apabila dengan manajemen yang baik, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan maupun evaluasinya. Oleh karena itu pada saat ini penulis meneliti “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Swasta”.

Kinerja guru adalah persepsi guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Kompensasi yang diberikan kepada guru sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, dan hasil kerja. Apabila kompensasi yang diberikan dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru, maka dengan sendirinya akan mempengaruhi semangat kerjanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas setiap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini karena tujuan bekerja guru banyak di pengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan guru dan keluarganya. Dengan demikian dampaknya adalah meningkatnya perhatian guru secara penuh terhadap profesi dan pekerjaannya. Jika kompensasi yang diberikan semakin besar, maka kepuasan kerjanya semakin baik. disinilah letak pentingnya dalam penelitian ini yaitu kompensasi kerja. Kinerja guru ditentukan oleh banyak faktor-faktor tersebut secara sendiri-sendiri maupun secara bersamaan ikut berperan menentukan tercapainya kinerja guru yang maksimal.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain : 1) menerima kehadiran guru dengan baik; 2) memberi tugas mengajar baru sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dikuasai oleh guru; 3) membentuk dan melaksanakan kelompok kerja guru bidang studi dan musyawarah guru bidang studi sejenis (MGMP) sebagai wadah bagi guru untuk berdiskusi memecahkan masalah yang terjadi di kelas; 4) melakukan supervisi administrasi dan akademik terhadap guru sebagai bahan perbaikan dan menentukan kebijakan; 5) melakukan pembinaan

baik bersifat administratif, akademik, maupun karier guru; 6) memberi kesempatan pada guru untuk mengikuti pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah / Madrasah, Kabupaten, Propinsi maupun pada tingkat nasional; 7) memberi reward (penghargaan) pada guru yang berprestasi dan memberi hukuman pada guru yang malas dan bermasalah; 8) memberi tugas tambahan pada guru; 9) membentuk ikatan keluarga di sekolah / Madrasah masing-masing dengan pertemuan dilaksanakan di rumah anggota ikatan keluarga.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dirumuskan masalah penelitian yang dijabarkan dalam permasalahan umum yaitu :

“Bagaimanakah manajemen peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin?”

Rumusan masalah secara umum tersebut dijabarkan dalam rumusan masalah khusus yaitu:

1. Bagaimanakah perencanaan manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah?
2. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah?
3. Bagaimanakah monitoring dan evaluasi manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah (MI) Mujahidin Japan. Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan peningkatan kinerja guru
2. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan peningkatan kinerja guru
3. Untuk mendeskripsikan monitoring dan evaluasi pengelolaan peningkatan kinerja guru

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian dengan judul manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah dalam mencapai prestasi belajar peserta didik di Madrasah Ibtidaiyah (mi) Mujahidin Desa Japan Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto ini secara teoritis adalah diharapkan dapat memperkaya bahan kajian di bidang manajemen, khususnya manajemen peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin. Sedangkan secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memotivasi pengelola pendidikan sehingga program yang dilaksanakan dan fungsi manajemen berjalan secara baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Serta dapat meningkatkan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pada umumnya manajemen diartikan sebagai sebuah sistem yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan maupun evaluasinya. Sehingga mendorong terbentuk dan terlaksanakannya kelompok kerja guru bidang studi dan musyawarah guru bidang studi sejenis (MGMP) sebagai wadah bagi guru untuk berdiskusi memecahkan masalah yang terjadi di kelas serta mampu melakukan supervisi administrasi dan akademik terhadap guru sebagai bahan perbaikan dan menentukan kebijakan dalam pembinaan baik bersifat administratif, akademik, maupun karier guru.

Kata tenaga pendidik dan kependidikan menurut Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan tenaga pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai Guru, Dosen, Konselor, Pamong Belajar, widyaswasta, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Adapun yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Dalam organisasi pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Berdasarkan asumsi ini, penulis mengacu pada beberapa teori tentang manajemen sumber daya manusia pada organisasi swasta / perusahaan sehingga sebelum diuraikan definisi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan terlebih dahulu akan di paparkan definisi manajemen sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dipandang sebagai fungsi atau subsistem diskrit yang diharapkan mampu menyelesaikan tugas-tugas khusus. misalnya *stapping* yang efektif diarahkan untuk *Put the right peson in the right place at the right time*. Sistem konspirasi diharapkan mampu memotivasi performasi dan retensi pegawai.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan serangkaian sistem yang terintegrasi dan bertujuan untuk meningkatkan performansi SDM. Misal staffing kompensasi, dan pelatihan di maksudkan untuk menyediakan dukungan yang dinergis bagi organisasi untuk meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan stratejik dengan menekan biaya atau melahirkan inovasi.

Menerapkan konsep *Outsourcing* untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Pemanfaatan teknologi (khususnya TI) dalam memberikan layanan informasi secara timbal balik dengan menggunakan teknologi yang tepat dapat mengurangi jumlah tenaga kerja tanpa menurunkan mutu layanannya.

Pergeseran peran *Human Capital* menjadi peran sentral yang membantu organisasi untuk memenangkan persaingan. Dari beberapa pengertian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penghargaan, pendidikan dan latihan / pengembangan dan pemerhentian.

Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis. Di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi.

Di negara kita ada satu Direktorat tenaga pendidik di bawah Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Kependidikan (PMPTK) yang memiliki wewenang untuk mengatur, mengelola tenaga pendidik dan pendidikan. Berdasarkan (Permendiknas No. 8 Tahun 2005) tugas DITJEN PMPTK Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan Non Formal.

Adapun fungsi Ditjen PMPTK adalah :

1. Penyiapan perumusan kebijakan departemen di bidang peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan

2. Pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan
3. Penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan
5. Pelaksanaan urusan administrasi Direktorat Jenderal

Penjabaran tugas dan fungsi dari Ditjen PMPTK ini merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. Aas Syarifudin dalam Tim Dosen (2017) menyebutkan bahwa tujuan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah agar mereka memiliki kemampuan, motivasi dan kreativitas untuk :

1. Mewujudkan sistem sekolah / Madrasah yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahannya sendiri
2. Secara berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan sekolah / Madrasah terhadap kebutuhan kehidupan (belajar) peserta didik dan persaingan terhadap kehidupan masyarakat secara sehat dan dinamis
3. Menyediakan bentuk kepemimpinan (khususnya menyiapkan kader pemimpin pendidikan yang handal dan dapat menjadi teladan) yang mampu mewujudkan *Human Organization* yang pengertiannya lebih dari *Human Relationship* pada setiap jenjang manajemen organisasi Pendidikan Nasional.

Dari uraian-uraian tersebut penulis menarik kesimpulan bahwa tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan secara umum adalah :

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap dapat dipercaya dan memiliki motivasi yang tinggi
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan intensif yang disesuaikan dengan kinerja pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu
4. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan *Stakeholder*

internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerja sama dengan kepercayaan bersama

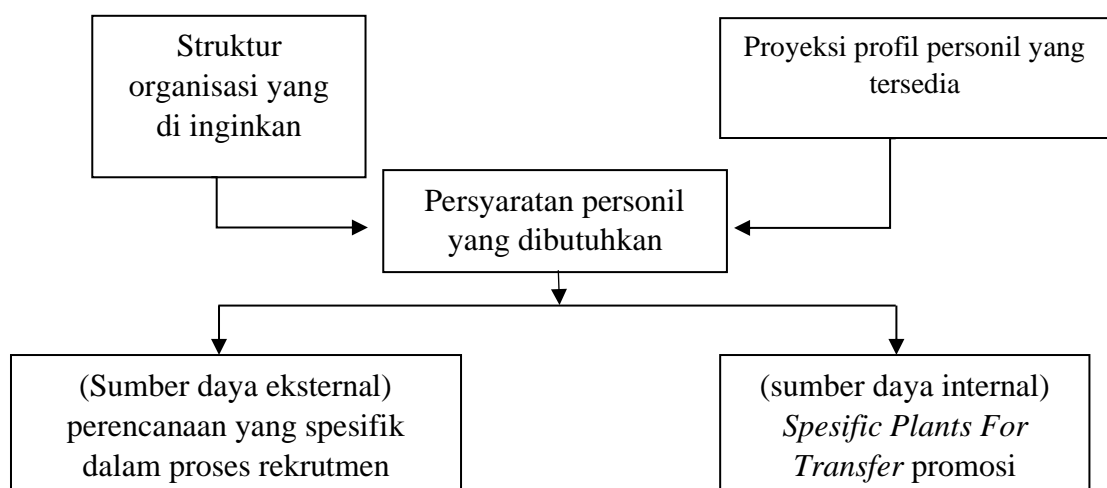
5. Menciptakan iklim kerja yang harmonis

Selanjutnya perencanaan merupakan salah satu aspek yang memiliki peranan penting dalam menciptakan masa depan pendidikan Indonesia yang mampu menyelenggarakan layanan prima pendidikan nasional sehingga mampu membentuk insan cerdas komprehensif. Disamping itu, perencanaan strategik yang berorientasi pada hasil yang ingin di capai selalu mempertimbangkan potensi dan peluang yang di miliki serta antisipasi terhadap masalah yang mungkin akan di hadapi mampu menuntun pada diagnosa yang tepat dan objektif. Selain itu, perencanaan strategik juga akan memberikan komitmen pada aktivitas dan kegiatan di masa yang akan datang sehingga organisasi mampu menyiapkan perubahan secara proaktif dalam menghadapi perubahan pada lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan perkembangan yang sangat cepat dalam era informasi dan globalisasi.

Dalam konteks perencanaan sumber daya manusia (SDM), Casletter dalam Jaja Jahari (2013) membuat sebuah konsep dalam perencanaan tenaga pendidik dan pendidikan yang terintegrasi dengan proses rekrutmen. Kerangka konseptual tersebut Casletter menggambarkan sebagai berikut:

Sumber 1.1

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)



Gambar 2.1

Konsep perencanaan tenaga pendidikan dan kependidikan

Berdasarkan konsep diatas perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dimulai dari analisa terhadap kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Analisa ini dilakukan dengan *Job Description* dan *Job Spesification*. *Job Spesification* akan melakukan suatu proses seleksi untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria dan kualifikasi yang telah di tetapkan. Untuk mendapatkan personel yang sesuai dengan kebutuhan, maka ada dua sumber dalam proses pengadaan tersebut, sumber eksternal yang dilakukan dengan proses rekrutmen sumber daya manusia (SDM) dari luar organisasi yang dilakukan secara sistematis dan potensi internal dengan mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) yang sudah ada yang di lakukan dengan proses mutasi promosi jabatan, mampu pengembangan dengan tetap memperhatikan prinsip rekrutmen dan seleksi sebagai proses strategis dan komprehensif. Sebagai contoh, ketika direalisasikan kebijakan tentang ekonomi daerah sebagai proses desentralisasi dan penyaluran wewenang dari pusat dan daerah, maka terjadi proses mutasi terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di pemerintahan pusat untuk membantu pemerintahan di daerah.

Konsep seleksi dalam MSDM

- a) Seleksi sebagai fungsi strategis merupakan proses dalam memposisikan seleksi sebagai proses yang paling strategis untuk mendapatkan orang yang tepat dalam mengisi posisi yang dibutuhkan (*The right man on the right place*) oleh sebuah organisasi atau perusahaan sehingga bisa memberikan kontribusi yang positif dalam menggerakkan organisasi untuk tetap unggul dan berkembang di tengah arus globalisasi yang kompetitif.
- b) Proses seleksi yang penting untuk menghasilkan SDM yang tepat antara lain meliputi :
 - 1) Proses penerimaan lamaran, proses ini merupakan proses pengeringan pelamar sebanyak-banyaknya dengan mengacu pada kualifikasi yang telah di tentukan
 - 2) Seleksi administratif proses ini memfokuskan pada dokumen-dokumen yang memberikan informasi tentang kualifikasi pelamar dan kualifikasi yang dibutuhkan. Dokumen tersebut diantaranya suart lamaran, *Curriculum*

Vitae, ijazah pendidikan terakhir, akta mengajar (Akta IV / sertifikat keahlian dan dokumen pendukung lainnya

- 3) Tes tertulis dan wawancara pada proses ini pelamar melakukan tes sebagai proses uji kompetensi untuk menentukan pelamar yang paling tepat sesuai dengan yang di butuhkan, diantara materi yang dijanjikan pada tes ini adalah pengetahuan umum, kemampuan bahasa, pengetahuan padagogik dan pengetahuan tentang bidang studi yang akan diajarkan
- 4) Tes *Micro Teaching*. Dalam melakukan seleksi terhadap para calon guru, lembaga pendidikan harus melakukan tes *Micro Teaching*. Tes ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan calon pendidik dalam menyampaikan materi belajar dan mengkoordinasikan peserta didik dalam proses pembelajaran
- 5) Tes membaca Al-Quran di Lembaga Pendidikan Islam, kemampuan membaca Al-Quran calon tenaga pendidik dan kependidikan menjadi salah satu pertimbangan diterima atau tidaknya calon pendidik. Oleh karena itu, di lembaga-lembaga pendidikan yang berbasis Islam akan di temui tes membaca Al-Quran dalam proses seleksinya.
- 6) Keputusan penerimaan tahap ini merupakan proses evaluasi terhadap hasil seleksi untuk menentukan orang-orang yang dianggap tepat untuk diajak bekerja sama dalam sebuah organisasi pendidikan. Keputusan ini biasanya diinformasikan sesuai dengan jadwal yang telah dijadwalkan
- 7) Kontrak kerja sementara di beberapa lembaga pendidikan, calon tenaga pendidik dan kependidikan yang telah lulus tidak latas dijadikan sebagai tenaga tetap. Akan tetapi, calon tenaga pendidik yang dinyatakan telah lulus seleksi biasanya akan menandatangani kontrak menjadi asisten guru atau observer. Hal ini penitng dilakukan untuk melihat sejauh mana keputusan untuk menerima guru sudah sesuai dengan yang di harapkan
- 8) Pembinaan dan persiapan peserta yang telah menandatangani kontrak kemudian diberikan pembinaan dan orientasi sebagai pengamalan lapangan, diantara materi yang diberikan dalam pembinaan ini antara lain
:

- Orientasi program : sosialisasi, visi dan misi lembaga, tugas sebagai guru, pengenalan dan sebagainya
- Penyegaran keguruan akademis dan keagamaan : pembinaan tentang pembelajaran terpadu dalam hal konsep dasar dan kunci untuk kebutuhan pembelajaran di kelas.

Dalam konteks seleksi ada dua variabel organisasi yang akan mempengaruhi proses seleksi. Casletter dalam Jaja Jahari (2013) mengatakan bahwa dua variabel itu adalah faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi baik faktor eksternal yang meliputi kebijakan kantor tenaga kerja kondisi pasar, kondisi politik, demografi dan budaya masyarakat. Faktor-faktor di atas jelas sangat mempengaruhi proses bursa kerja, namun faktor budaya dan politik menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap proses seleksi dalam sebuah organisasi. Karena kedua faktor ini berkaitan dengan sistem nilai yang akan menimbulkan objektivitas sebuah seleksi dalam organisasi. Fenomena yang ditemukan, munculnya tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak profesional yang disebabkan dominasi kepentingan politik dan sistem nilai yang dianut oleh para pemangku kebijakan dalam sebuah organisasi.

Sedangkan faktor yang kedua adalah faktor internal yang meliputi hubungan sistem, stabilitas dewan pegawai, pengawasan dan budaya sistem yang akan berpengaruh pada kualitas seleksi dalam sebuah organisasi. Sistem yang ada dalam sebuah organisasi memberikan pengaruh terhadap kebijakan yang diambil dalam sebuah proses seleksi, sebagai contoh proses seleksi yang bersifat teknologis adalah sebuah seleksi yang prosesnya berbasis IT. Proses ini menyediakan data secara komprehensif tentang Sumber Daya Manusia (SDM) yang akan direkrut dengan berbagai format yang bisa melakukan seleksi secara komprehensif format-format yang disediakan di rancang untuk mengetahui calon pegawai secara komprehensif dan objektif. Sedangkan proses seleksi yang bersifat *Collateral* adalah proses seleksi terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) yang di dasarkan pada rekomendasi atau pertimbangan pihak-pihak yang ampu memiliki sumber daya manusia (SDM) secara profesional. Jika dikaitkan dengan permasalahan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), maka pada dasarnya permasalahan nepotisme berkaitan dengan mental manusia itu sendiri. Jika proses ini dijalankan secara profesional maka

proses ini akan berjalan secara objektif dan tidak akan terjadi nepotisme. Proses seleksi yang bersifat *Collaral* akan rentan terhadap kolusi nepotisme karena ini berkaitan dengan rekomendasi yang dipengaruhi (satu satunya) oleh *Relationship*.

Melihat konsep yang dikemukakan oleh Caletter, ada beberapa instansi tentang aspek yang harus diukur dalam konteks pendidikan antara lain :

1) Kualifikasi akademik

Kualifikasi akademik setidaknya bisa menggambarkan atau bisa dijadikan sebagai ukuran terhadap pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Salah satu permasalahan yang dialami oleh dunia pendidikan terkait dengan *missmatch* antara kualifikasi akademik atau *background* pendidikan yang dimiliki dengan tugas pekerjaan yang dijalani. Sebagai contoh, banyak guru-guru yang mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan kualifikasi akademiknya. Oleh karena itu, salah satu yang harus diukur dalam seleksi guru atau kepala sekolah adalah kesesuaian antara kualifikasi akademik dan pekerjaan. Disini tidak terjadi konsistensi antara proses *Job Description*, *Job Description* dan *Man Spesification*.

2) Kompetensi

Kompetensi menjadi hal yang penting untuk dijadikan sebagai salah satu hal yang harus di seleksi. Kebijakan tentang tenaga pendidik yang harus memiliki kompetensi profesional, sosial, pedagogik dan kepribadian harus menjadi perhatian dalam proses seleksi sebagai upaya membangun sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dalam menciptakan pendidikan Indonesia yang unggul. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian

3) Kepribadian

Kita perlu memahami bahwa keberhasilan sebuah proses pendidikan tidak hanya akan di pengaruhi oleh kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan saja, nilai moralitas dan kepribadian tenaga pendidik justru menjadi kunci penting dalam sebuah proses pendidikan. Oleh karena itu, proses seleksi juga seharusnya memperhatikan kepribadian para calon tenaga pendidik dan kependidikan. Kepribadian disini lebih menekankan pada karkter

(akhlak) yang harus di miliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya, karena seorang guru akan menjadi model dalam pelaksanaan materi yang di ajarkan di sekolah / Madrasah

Diantara amanat Undang-Undang dalam mengembangkan profesi tenaga pendidik dan kependidikan, maka salah satu poin yang menjadi bahan kajian ini adalah perlu adanya pelatihan dan pengembangan profesi dan karir dosen / guru. Wexley dan Yuki dalam Jaja Jahari (2013) melakukan sebuah analisa terhadap urgensi pelatihan dan pengembangan. Ia mengungkapkan bahwa ada beberapa alasan yang melatarbelakangi perlu adanya pelantikan dan pengembangan antara lain :

1. Seleksi personal yang dilakukan oleh sebuah institusi pendidikan tidak menjamin kualitas personal tersebut terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerja dn secara tepat
2. Perkembangan kapasitas pekerjaan, baik secara teknis maupun secara praktis. Sehingga kondisi ini menuntut seorang guru untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan dalam mendidik.
3. Konsep manajemen meyakini bahwa pelatihan akan meningkatkan produktivitas, mengurangi absen dan *Labour turn over* serta meningkatkan kepuasan kinerja.

Dalam merealisasikan amanah undang-undang tentang perlunya pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, maka perlu dilakukan beberapa langkah dalam melaksanakan pelatihan Werther dan Davis dalam Jaja Jahari (2013) mengungkapkan bahwa ada beberpa tahapan dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan, tahapan-tahapan tersebut meliputi :

- a) Analisis kebutuhan
- b) Penetapan tujuan pelatihan dan pengembangan
- c) Penyusunan isi program
- d) Penerapan prinsip-prinsip pembelajaran
- e) Pemilihan metode pelatihan dan pengembangan
- f) Evaluasi pelatihan dan pengembangan.

Demor Hamalik dalam Jaja Jahari (2013:42) mengungkapkan bahwa ada beberapa fungsi dalam pelatihan dan pengembangan diantaranya pelatihan akan fungsi memperbaiki *performance* kerja, mempersiapkan promosi ketenagakerjaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit, mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen. Sedangkan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia pendidikan, Ateng Sutisna dalam Jaja Jahari (2013) mengatakan bahwa tujuan yang hendak dicapai dalam pengembangan tenaga pendidik antara lain :

- a) Melakukan *Upgrading* pengetahuan dan keterampilan dalam suatu bidang studi
- b) Memperkenalkan kemajuan dalam alat dan kelengkapan pengajaran
- c) Melakukan sosialisasi hasil penelitian tentang proses pengajaran dan metode yang digunakan
- d) Menyesuaikan dengan tuntutan masyarakat

Selain itu, ada tujuan administrasi yang ingin di capai melalui pelatihan dan pengembangan diantaranya :

- a) Kompetensi *Managerial*
- b) Kecakapan *instructional*
- c) Kecakapan *human relation*
- d) Kesadaran politik sosial budaya
- e) Kecakapan kepemimpinan

Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan tetapi juga menyangkut karir tenaga pendidik dan kependidikan. Tujuan yang ingin dicapai dalam program pembinaan dan pengembangan. *Pertama*, pembinaan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan kebutuhan jabatan. *Kedua*, program-program tersebut diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah di tetapkan.

Pramudya Sunu dalam Jaja Jahari (2013:43) mengatakan bahwa berdasarkan sumbernya, pelatihan dapat dibedakan menjadi 3 bagian :

1. *In house training (out site training)* seperti *on job training*. Kegiatan pelatihan jenis ini berupa latihan-latihan keterampilan yang dilakukan di lokasi

pekerjaan. Fasilitator dan instruktur dalam pelatihan bisa dari internal atau juga mengundang pihak lain diluar perusahaan atau lembaga. misalnya pelatihan instruksi kerja, ratasi jabatan, magang dan *coaching*

2. *External (outside training)*, kegiatan training ini meliputi seluruh pelatihan keterampilan keahlian yang dilakukan di luar perusahaan atau lembaga
3. Kombinasi keduanya pelatihan jenis ini memadukan antara konsep *in house training* dan *external training*.

Untuk menciptakan pelatihan dan pengembangan yang berorientasi pada mutu diperlukan strategi latihan dan pengembangan. Goestch dan Davis dalam Jaja Jahari (2013 : 43) merumuskan strategi pelatihan sebagai berikut :

1. Lakukan dengan benar dari awal (*do it right from the first time*)
2. Merancang dari yang kecil, buatlah sebuah pelatihan yang spesifik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan agar bermanfaat pada penerapan dalam bekerja
3. Berfikir kreatif , gunakan alat peraga dalam pelaksanaan pelatihan misalnya penggunaan video untuk merekam mengevaluasi kinerja peserta pelatihan
4. Melihat – lihat dahulu, artinya sebelum menggunakan jasa pelatihan kita sebaiknya melakukan analisis komprehensif terhadap sebuah produk pelatihan sehingga melahirkan sebuah kesimpulan apakah jasa pelatihan yang ditawarkan membawa manfaat bagi personel atau lembaga
5. *Preview and customize*, kita harus menghindari pembelian produk pelatihan seperti video dan *manual book* tanpa meninjau terlebih dahulu

Selain memperhatikan beberapa strategi pembinaan di atas, pembinaan profesionalisme guru juga harus mencakup keseluruhan materi yang dibutuhkan dalam upaya profesionalisasi tenaga pendidik dan kependidikan, oleh karena itu fokus pembinaan profesionalisme guru mencakup beberapa hal di antaranya :

1. Peningkatan kualitas kepribadian guru yang mencakup kedisiplinan, tanggung jawab, kepercayaan diri, ketekunan, kejujuran, ketelitian, *self assesment*, kecerdasan emosional spiritual.
2. Peningkatan kemampuan pedagogik guru yang mencakup penguasaan landasan pendidikan, penguasaan bahan ajar, pengelolaan program belajar mengajar, kemampuan dalam menggunakan alat belajar, program bimbingan

dan penyuluhan, penguasaan metodologi penelitian, pemahaman administrasi sekolah Madrasah

3. Peningkatan kemampuan komunikasi yang mencakup komunikasi dengan kepala sekolah / Madrasah dan teman sejawat, komunikasi dengan siswa, komunikasi dengan orang tua siswa, dengan masyarakat sekitar, komunikasi dengan dunia usaha maupun komunikasi dengan alam sekitar
4. Peningkatan pemahaman dan pemeliharaan kesehatan mencakup pengetahuan tentang kesehatan, pemeliharaan kesehatan diri dan lingkungan memiliki mentalitas yang sehat

Selanjutnya dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) dijelaskan bahwa kompetensi berarti kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal kompetensi di definisikan sebagai seperangkat pengetahuan keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Sedangkan profesional di definisikan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Oleh karena itu, profesionalisme memiliki pengertian sikap seseorang yang menjunjung tinggi nilai profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Agar bisa menjalankan peran dan fungsinya dengan baik, maka seorang tenaga pendidik harus memiliki beberapa kompetensi. Peraturan Pemerintah (PP) No.19 tahun 2005 menjelaskan bahwa seorang guru harus memilih kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian, secara lebih rinci kompetensi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan fungsinya sebagai pendidik di lingkungan sekolah / Madrasah. Kompetensi ini meliputi, 1) kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar, 2) kemampuan guru dalam melakukan inovasi pembelajaran, 3) kemampuan guru dalam menggali dan mengembangkan sumber belajar, 4) kemampuan guru dalam menentukan dan menggunakan

metode dan strategi dalam pembelajaran, dan, 5) kemampuan guru dalam melakukan penilaian secara objektif dan berbasis nilai

2. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan tenaga pendidik dalam memainkan perannya sebagai anggota dan bagian dalam sistem sosial kemasyarakatan. Kompetensi ini meliputi : 1) bersikap inklusif dan menerima perbedaan sebagai sebuah keanekaragaman dalam suatu bangsa, 2) membangun komunikasi yang berbasis nilai yang simpatik sehingga tercipta kondisi sosial yang harmonis baik antar guru dengan guru, guru dengan murid, maupun dalam lingkungan yang lebih luas di masyarakat, 3) mampu menjalin kerjasama yang solid dalam melaksanakan tugas bersama

3. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan karakter utuh yang dimiliki oleh seorang tenaga pendidik sebagai sosok *uswatun hasanah* yang menjadi model bagi peserta didik, guru dan masyarakat. Kompetensi ini meliputi, karakter guru yang *shiddiq* (jujur dan memiliki integritas), *Tabligh* (agen perubahan menuju masyarakat madani), *amanah* (memiliki kredibilitas dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya), dan *Fathonah* (memiliki kecerdasan berbasis nilai)

4. Kompetensi Profesional

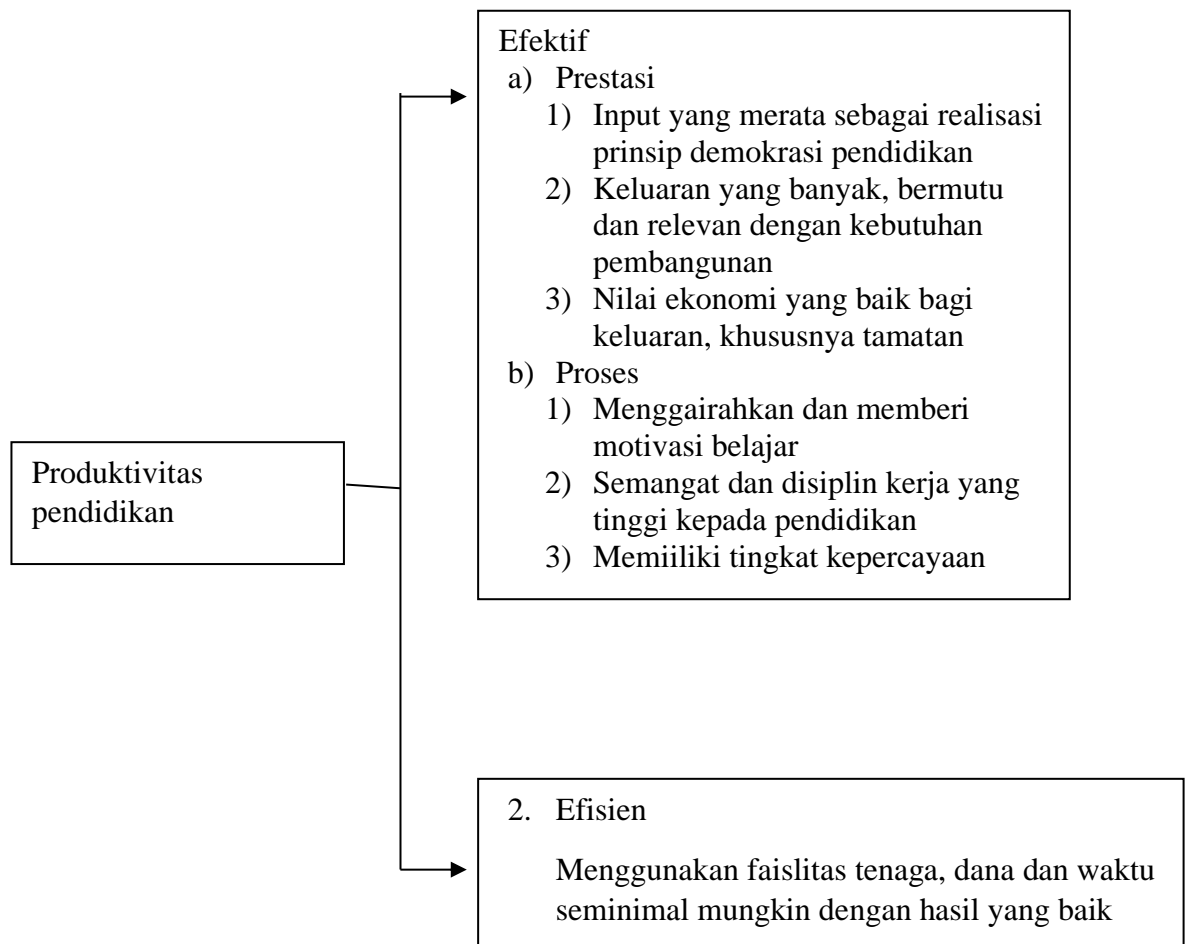
Dalam penjelasan peraturan pemerintah (PP) Nomor 19 tahun 2005 pasal 28 ayat 3 butir C yang dimaksud kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang tidak di tetapkan. Kompetensi profesional meliputi kemampuan guru dalam menggali dan mengembangkan bahan ajar sebagai bahan *Transfer of knowledge and value* dalam proses pembelajaran.

Oleh karena itu, dalam menunjang peningkatan profesi guru dan dosen. Undang-undang No 14 tahun 2005 memberikan arahan bahwa lembaga profesi guru dan dosen perlu dibentuk sebagai wadah independen dalam mengembangkan tugas dan profesionalisme tenaga pendidik. Eksistensi PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia) sebagai salah satu lembaga profesi tenaga pendidik memiliki fungsi

yang strategis dalam meningkatkan dan mengembangkan profesi guru. Selain PGRI, terdapat lembaga profesi lainnya seperti Ikatan Guru Roudhatul Athfal (IGRA) Ikatan Guru Taman Kanak – Kanak (IGTK) dan masih banyak lembaga profesi lainnya. Disamping itu, penanaman dan pembentukan kode etik guru harus disusun sebagai acuan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Kajian tentang produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan menjadi salah satu fokus pada kajian manajemen tenaga pendidikan dan kependidikan. Produktivitas didefinisikan sebagai hasil dari kinerja yang telah dilakukan oleh tenaga pendidik dan kependidikan. Menurut Engkoswara dalam Jaja Jahari (2013 : 47), produktivitas kerja dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu efektivitas dalam pelaksanaan kerja dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia, sedangkan sudut pandang yang kedua merujuk pada upaya membandingkan masukan sebagai realisasi penggunaan dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Sedangkan dalam dunia pendidikan, produktivitas sangat berkaitan dengan keseluruhan penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi tersebut. Semakin maju teknologi sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi tanpa ditunjang oleh manusia yang berkualitas, dapat diperkirakan organisasi tersebut akan sulit untuk maju dan berkembang pengembangan sumber daya manusia pada hakekatnya adalah dalam rangka meningkatkan kemampuan hingga dapat di capai produktivitas yang lebih tinggi. Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses perencanaan, penataan dan pendayagunaan sumber daya untuk merealisasikan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, konsep produktivitas pendidikan perlu di pahami sebagai kerangka berfikir dalam meningkatkan kualitas pendidikan pada satuan lembaga pendidikan. Engkoswara dalam Jaja Jahari (2013) membuat suatu analisa tentang produktivitas sekolah atau Madrasah sebagaimana di bawah ini :



Gambar 2.2 Konsep produktivitas pendidikan

Allan Thomas menyoroti produktivitas pendidikan memiliki tiga fungsi penting yakni, fungsi administrasi, psikologi, dan ekonomi.

- a. Fungsi produktivitas administrasi merupakan fungsi manajerial yang berkaitan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan siswa dan guru
- b. Fungsi produksi psikologi merupakan fungsi produksi pendidikan yang merujuk pada fungsi layanan yang dapat mengubah pola pikir dan tingkah laku peserta didik.
- c. Fungsi produksi ekonomi merupakan produksi yang terkait dengan perhitungan yang bersifat dalam sebuah kegiatan pendidikan

Dalam meningkatkan produktivitas tenaga pendidik kita harus memperhatikan langkah dan strategi sebagai stimulus dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Salah satu konsep dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menjadi langkah strategis dalam meningkatkan

produktivitas adalah konsep kompensasi. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada tenaga pendidikan dan kependidikan baik berupa materi atas prestasi atau kinerja yang telah dilakukannya.

Kompensasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan produktivitas karena kompensasi berperan sebagai motivasi bagi para staf dan karyawan untuk berpartisipasi dalam sebuah organisasi, selain menjaga komitmen para karyawan untuk terus berperan aktif mengembangkan suatu organisasi, kompensasi juga mampu memacu dan mampu kreatifitas tenaga pendidik dan kependidikan untuk senantiasa mengembangkan potensi, kualifikasi dan kompetensinya sehingga memiliki prestasi yang baik.

Kompensasi yang bisa diberikan untuk memacu produktivitas diantaranya berbentuk material maupun non material. Baik berupa kenaikan gaji dan tunjangan maupun kesempatan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi.

Mutiara S. Pangabea dalam Jaja Jahari (2013 : 5) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kompensasi. Diantara faktor tersebut adalah :

1. Penawaran dan permintaan kondisi pasar jelas akan sangat berpengaruh terhadap fungsi rendahnya kompensasi. Kebutuhan terhadap tenaga pendidik yang tinggi jelas akan membuat kompensasi semakin tinggi, sebaliknya jika kebutuhan akan tenaga pendidik berkurang maka kompensasi akan rendah.
2. Serikat Pekerja
Organisasi serikat pekerja berperan penting dalam keputusan tinggi rendahnya kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan. Posisi organisasi profesional yang mewadai karyawan jelas berpengaruh juga terhadap kompensasi para karyawan, disinilah peran dan posisi strategis organisasi profesional
3. Kemampuan Perusahaan
Tinggi rendahnya kompensasi diterima oleh karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan itu sendiri. Jika perusahaan merupakan perusahaan yang besar dan maju jelas itu akan memberikan kompensasi dengan nilai tinggi
4. Produktivitas

Produktivitas juga menjadi salah satu bahan dalam mempertimbangkan tinggi rendahnya kompensasi. Karyawan yang memiliki produktivitas tinggi tentu akan mendapatkan kompensasi yang tinggi sebanding dengan kualitas pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, tenaga kerja yang memiliki produktivitas rendah akan mendapatkan kompensasi yang rendah pula.

5. Biaya hidup

Perusahaan juga harus menyesuaikan kompensasi yang diberikan dengan tinggi rendahnya biaya hidup karyawan. Hal ini penting untuk mendapatkan perhatian karena setiap daerah memiliki potensi ekonomi dan biaya hidup yang berbeda.

6. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah juga memiliki peran strategis dalam menentukan tinggi rendahnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Kebijakan pemerintah dalam menentukan upah minimum regional (UMR) bagi setiap daerah dan berdampak kompensasi. Oleh karena itu, dalam menetapkan kompensasi pemerintah dan perusahaan harus mengedepankan prinsip keadilan dan memperhatikan kebutuhan dasar paraa karyawan.

Kalau kita perhatikan, konsep peningkatan kompetensi tenaga pendidik dilakukan dengan pendekatan *reward and punishment*. Konsep ini dalam islam dikenal dengan konsep *basyiran* (kabar baik) dan *madziran* (kabar buruk). *Reward* diberikan dalam bentuk kompensasi dan *punishment* dalam bentuk pemberhentian. Pemberhentian ini sebagai salah satu konsekuensi bagi karyawan yang tidak disiplin meskipun pemberhentian tidak selalu berkaitan dengan sikap dan produktivitas karyawan. Pemberhentian ini bisa dalam beberapa bentuk, diantaranya :

1. Pemberhentian yang diajukan oleh karyawan itu sendiri (*resign*)
2. Pemberhentian yang disebabkan habis masa kerja atau kontrak kerja
3. Pemberhentian karena pensiun
4. Pemberhentian disebabkan kondisi perusahaan yang tidak stabil, sehingga harus mengurangi biaya produksi atau perusahaan mengalami kebangkrutan
5. Pemberitahuan disebabkan oleh pelanggan (sebagai sebuah sanksi)

Dalam beberapa kondisi pemberhentian perlu dilakukan sebagai upaya dalam menekan ongkos biaya produksi, menciptakan kompetensi antar karyawan dalam mencapai prestasi ataupun memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mendapatkan promosi

B. Kepemimpinan kepala Madrasah

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peran penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Covey dalam Muhaimin (2015 : 29) bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Secara definisi, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada dari definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain. sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin. Berbagai perbedaan definisi tersebut tentu saja karena dibangun oleh teori yang berbeda sebagaimana dapat dilihat pada beberapa definisi berikut yang diberikan dari Covey.

Orang-orang yang percaya pada teori sifat menyatakan bahwa para pemimpin di anugerahi sifat-sifat yang lebih unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lainnya. Kondisi tersebut bertolak belakang dengan yang di kemukakan Hersey dan Blanchard dalam Muhaimin (2015) bahwa kepemimpinan adalah hasil dari tuntutan-tuntutan situasional. Faktor-faktor situasional lebih menentukan siapa yang akan muncul sebagai seorang pemimpin daripada warisan genetik atau sifat yang dimiliki seseorang.

Tinjauan lain dikemukakan oleh Mintzberg dalam Muhaimin (2015) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya yang ada dan memulai proses perubahan evaluasi yang lebih adaptif. Para pengembang teori transformasional melihat bahwa pemimpin memiliki tugas menyelaraskan, menciptakan, dan memberdayakan. Para pemimpin melakukan transformasi

terhadap organisasi yang menyelaraskan sumber daya manusia dari sumber daya yang lain, menciptakan sebuah budaya organisasional yang menyuburkan ekspresi gagasan-gagasan secara bebas dan memberdayakan orang – orang untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi.

Dari berbagai teori tersebut terlihat bahwa pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. pada teori sifat, seorang pemimpin memiliki sifat-sifat yang unggul yang mampu membawa orang lain pada suatu kondisi tertentu. Pada teori situasional, seorang pemimpin lahir dari situasi yang ada dan kemudian mempengaruhi orang lain menuju suatu perubahan sesuai dengan tuntutan situasi yang ada. Sedangkan, teori transformasional, seorang pemimpin harus mampu mentransformasi keluar dari budaya yang ada menuju suatu budaya baru yang lebih baik. Untuk melakukan transformasi budaya, maka pemimpin harus dianut terlebih dahulu.

Namun demikian, walaupun dari definisi kepemimpinan tersebut bertitik tolak dari pemberian pengaruh kepada orang lain untuk melaksanakan apa yang dikehendaki pemimpin untuk menuju suatu tujuan secara efektif dan efisien, namun ternyata proses mempengaruhinya dilakukan secara berbeda – beda. Proses pelaksanaan kegiatan mempengaruhi yang berbeda-beda inilah yang kemudian menghasilkan tingkatan-tingkatan dalam kepemimpinan. Kasali dalam Muhaimin (2015) dengan mengutip Maxwell mengemukakan 5 tahap kepemimpinan yang meliputi : (1) level 1, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK); (2) level 2, pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan; (3) level 3, pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting ; (4) level 4, pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin dan; (5) level 5, pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Pada pemimpin level ini orang-orang ingin mengikutinya bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin secara personal atau manfaatnya, tetapi juga karena nilai-nilai dan simbol-simbol yang melekat pada diri orang tersebut.

Agar seorang Kepala Madrasah mampu bergerak dari pemimpin level 1 menuju pemimpin level di atasnya sampai dengan pemimpin level 5. Dibutuhkan 4 unsur yaitu : Visi (*vision*), keberanian (*Courageness*), realita (*reality*), dan etika (*ethics*) (Kasali dalam Muhaimin, 2015).

Unsur pertama yang harus dimiliki kepala Madrasah untuk mampu menjadi pemimpin besar adalah memiliki visi. Untuk dapat memiliki visi yang baik, seorang kepala Madrasah harus memiliki pikiran yang terbuka agar ia mampu menerima berbagai hal baru yang mungkin saja selama ini bertentangan dengan apa yang telah di yakinkannya, sehingga pengalaman tersebut akan memperkaya perspektif pandang kepala Madrasah tersebut terhadap sesuatu.

Unsur kedua adalah keberanian. Kepala Madrasah yang mencintai pekerjaannya akan memiliki keberanian yang tinggi, karena dengan kecintaan terhadap pekerjaannya tersebut berarti ia mengerjakannya dengan hati. Kecintaan terhadap apapun akan menimbulkan kesukarelaan terhadap berbagai pengorbanan, kemampuan untuk berkorban merupakan salah satu unsur dari keberanian. Dengan keberanian tersebut pemimpin akan dengan sukarela mengambil berbagai inisiatif untuk mencari terobosan-terobosan baru yang kadang-kadang penuh risiko. Dengan pancaran keberanian dan dedikasinya terhadap pekerjaan tersebut kepala Madrasah akan mampu memberikan motivasi kepada pengikutnya atau memberikan teladan dan arah yang jelas.

Unsur ketiga adalah kemampuan bekerja dalam alam yang realistis. Kepala Madrasah harus mampu membedakan mana yang opini dan mana yang fakta. Iya harus mampu hidup dalam kenyataan yang ada. Jika Madrasah masih belum memiliki sumber daya yang cukup maka kepala Madrasah harus mampu menggunakan fasilitas yang ada. Namun demikian ia secara berkelanjutan harus selalu berupaya memenuhi berbagai sumber daya tersebut. Berkaitan dengan proses, kepala Madrasah harus mampu membuat sebuah sistem yang mampu mengalirkan berbagai fakta yang ada padanya, sehingga berbagai keputusan yang dibuat benar-benar menyelesaikan masalah yang ada atau jika keputusan yang diambil adalah keputusan yang berkaitan dengan pengembangan, maka pengembangan tersebut bersifat prioritas dan strategis.

Unsur ke empat yang harus dimiliki kepala Madrasah untuk mampu menjadi pemimpin yang tidak sekedar memimpin legalitas adalah memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi terhadap manusia. Kepala Madrasah dengan berdasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan yang luhur, menanamkannya dan menghukumnya bagi mereka yang melanggar nilai-nilai tersebut. Penanaman nilai-nilai di Madrasah akan membuat lembaga lebih produktif dalam bekerja. Sebagai lembaga pendidikan pengimplementasi nilai-nilai di tempat kerja tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas tetapi juga untuk memperkuat esensi Madrasah sebagai lembaga sosial yang mengemban misi mencerdaskan dan mencerahkan masyarakat.

Meningkatkan produktivitas dalam suatu lembaga yang menganut dan mengimplementasikan nilai luhur di tempat kerjanya dapat ditandai dengan tidak dominannya lembaga kontrol oleh lembaga. pada lembaga yang mana orang-orang di dalamnya mengimplementasikan nilai-nilai, maka orang-orang akan bekerja dengan mendasarkan nilai-nilai tersebut, bukan mendasarkan pada kondisi atau stimulus yang diterimanya. Masing - masing orang memiliki pengendalian diri yang baik sehingga lembaga pengendalian yang ada di lembaga hanya bertugas untuk mencari data dan fakta saja terhadap apa yang terjadi di lembaga. di sisi lain, terinternalisasinya nilai-nilai di tempat kerja akan mendorong orang-orang dalam suatu lembaga dapat memotivasi dirinya sendiri, sehingga para pekerja akan memiliki produktivitas yang lebih tinggi. dengan demikian, diimplementasikannya nilai-nilai di tempat kerja di satu sisi meningkatkan efisiensi dan di sisi lain mempertinggi produktivitas. Itulah sebabnya lembaga-lembaga di Cina dan Jepang dapat memproduksi suatu barang dengan kualitas yang lebih baik dan harga yang lebih murah. daya kompetitif mereka dihasilkan dari proses efisiensi dan produktivitas. Hasil tersebut dapat dicapai karena para pekerja memiliki dan mengimplementasikan nilai-nilai di tempat kerja.

Esensi yang hampir sama dengan menggunakan tinjauan yang berbeda dikemukakan oleh Agustian dalam Muhaimin (2015) berkaitan dengan kepemimpinan yang unggul. Ginanjar membagi 5 level kepemimpinan yang saling berurutan yaitu : (1) pemimpin yang dicintai ; (2) pemimpin yang dipercaya ; (3) pemimpin yang membimbing ; (4) pemimpin yang berkepribadian ; dan (5) pemimpin yang untuk untuk bisa memimpin dengan baik seorang pemimpin harus

mencintai orang-orang yang dipimpinnya. Di dalam sebuah hadis Nabi SAW dinyatakan bahwa " *Man La yarham la yurham* " (Al Hadits) yakni Siapa saja yang tidak mencintai (tidak mengasihi) orang lain maka ia tidak akan dicintai oleh orang lain. Seorang pemimpin untuk dapat memulai memimpin dengan baik adalah dengan memiliki sifat kasih sayang atau mencintai terhadap yang dipimpinnya. dengan dimilikinya sifat ini maka pemimpin akan menjadikan SDM sebagai aset utama yang paling penting dan tidak tertandingi oleh aset apapun.

Selain mampu memimpin yang memfokuskan pada manusia dengan mengedepankan sifat kasih sayang dan mencintai. Pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi untuk mencapai Visi dan cita-citanya. Dengan integritas yang tinggi tersebut akan timbul keberanian dalam diri pemimpin untuk menghadapi berbagai tantangan dan risiko yang menghadangnya. dengan integritas keberanian dan komitmen itulah pemimpin akan memperoleh kepercayaan.

Dengan kepercayaan yang diperolehnya tersebut, tidak berarti kemudian pemimpin mengeksploitasi para pengikutnya dengan sekehendak hatinya tetapi justru sebaliknya, Pemimpin harus mampu membimbing pengikutnya untuk dapat menjadi pemimpin yang baik. Pada tahap inilah pemimpin akan memperoleh loyalitas yang tinggi dari para pengikutnya. Loyalitas tersebut didapatkan karena adanya pengakuan yang tinggi sebagai akibat dari proses pembimbingan dari kepemimpinannya.

Selanjutnya untuk menjadi pemimpin besar, ia harus mampu mengetahui dirinya sendiri dan mengendalikan dirinya sendiri. dalam kaitan ini seringkali disebut bahwa Pemimpin harus mampu memimpin dirinya. Kondisi walaupun sering disebut dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pendidikan. Namun paling sering mengalami kegagalan dalam proses pendidikannya. Proses kegagalan yang paling kelihatan adalah dalam hal yang berkaitan dengan disiplin diri, padahal disiplin diri merupakan proses yang paling penting berkaitan dengan kepribadian seseorang disiplin diri adalah bagaimana seseorang mencapai sesuatu yang diharapkannya dengan sungguh-sungguh dengan tidak melakukan hal-hal yang tidak diinginkannya. Pemimpin yang mampu mengetahui dirinya sendiri dan mengendalikan dirinya sendiri serta mampu menjaga integritasnya yang disebut sebagai pemimpin yang berkepribadian.

Sedangkan level terakhir dari kepemimpinan adalah pemimpin Abadi. Pemimpin Abadi seringkali tidak lagi disebut pemimpin tetapi biasa disebut dengan sebutan-sebutan Agung seperti Nabi, Kyai, Panglima, dan lain-lain pada level ini pemimpin bekerja dengan lebih mengedepankan suara hatinya atau Fitrah yang dimilikinya. pemimpin-pemimpin yang memimpin dengan mendengarkan suara hati tersebut memiliki karakter yang kuat. Nabi Muhammad misalnya sebagai pemimpin yang memiliki pengaruh hampir di seluruh dunia, memiliki karakter yang kuat karena memimpin dengan mengedepankan suara hatinya. Hasil dari kepemimpinan oleh pemimpin dengan karakter yang kuat dan dengan mengedepankan Suara Hati tersebut akan mampu membentuk sebuah peradaban baru yang akan bertahan sangat lama

Madrasah sebagai sebuah organisasi pendidikan juga tidak berbeda jauh dengan berbagai prinsip kepemimpinan sebelumnya. Dari kedua level kepemimpinan tersebut terikat banyak faktor yang harus ada untuk dapat menjadi seorang kepala Madrasah yang mampu melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik. Untuk menjadi seorang kepala Madrasah tidak hanya sekedar surat keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi kepala Madrasah yang baik. Namun dengan SK saja belum dapat disebut sebagai seorang pemimpin. dari berbagai definisi tentang kepemimpinan terikat Bahwa untuk menjadi seorang pemimpin tingkat yang paling rendah, seorang pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Itulah sebabnya agar dapat memberikan pengaruh secara maksimal kepada orang yang dipimpinnya seorang kepala Madrasah harus mampu mencintai orang-orang yang dipimpinnya.

Setelah mampu mencintai orang-orang yang dipimpinnya, Pemimpin harus menunjukkan keberaniannya untuk menghadapi berbagai tantangan yang menghadangnya dan menunjukkan komitmen yang tinggi. Biasanya faktor-faktor keberanian dan komitmen tersebut akan dapat timbul secara otomatis jika rasa cinta yang pada kepala Madrasah tersebut timbul. Kecintaan akan selalu menghasilkan suatu keberanian yang luar biasa. semakin tinggi kecintaan seseorang, semakin tinggi pula keberanian seseorang untuk membela apa yang dicintainya. kondisi inilah yang kemudian akan menghasilkan komitmen dan disiplin diri yang tinggi dari seorang pemimpin untuk mencapai suatu tujuan sebagai perwujudan dan

kecintaan tersebut. Dengan komitmen dan disiplin diri tersebut berbagai bukti-bukti hasil pekerjaan dapat ditunjukkan atau Prestasi Kerja pemimpin akan mulai kelihatan. Masing-masing dalam Muhaimin (2015) menyatakan bahwa siapapun yang ingin memimpin orang lain pertama-tama harus menguasai dirinya sendiri. Menguasai dirinya sendiri adalah dengan cara mendisiplinkan diri. pada level inilah kemudian akan timbul loyalitas dari para pengikut, sehingga pada level ini seseorang mulai memenuhi syarat untuk disebut sebagai pemimpin. Karena pada saat inilah seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.

Dengan kecintaan yang dimiliki tersebut kepala Madrasah pasti akan berorientasi pada manusia-manusia dalam organisasi, Itulah sebabnya kemudian kepala Madrasah dalam hubungannya dengan orang-orang dalam Madrasah tidak lagi memosisikan diri sebagai atasan bawahan, tetapi akan memosisikan diri sebagai seorang pembimbing. Pembimbing tidak takut tersaingi oleh orang-orang yang dipimpinya, justru pemimpin menjadi pembimbing orang-orang yang dipimpinya untuk dapat menjadi pemimpin-pemimpin baru yang lebih andal sesuai dengan zamannya.

Level terakhir dari kepemimpinan adalah jika seorang pemimpin mampu menggunakan suara hatinya atau fitrahnya untuk melaksanakan proses kepemimpinan. Dari berbagai hasil riset pada pemimpin-pemimpin perusahaan besar kelas dunia terlihat bahwa para pemimpin tersebut memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang merupakan percikan dari sifat-sifat Allah. Pemimpin-pemimpin dengan karakter kepemimpinan yang baik bukan hanya pencitraan saja tetapi betul-betul memiliki karakter tersebut.

Mendasarkan pada kondisi tersebut kepala Madrasah harus mampu menumbuhkan dirinya menjadi pemimpin yang memiliki kelima unsur tersebut, sehingga mampu bergerak dari pemimpin yang hanya karena legalitas menuju pemimpin yang benar-benar mampu memberikan perubahan kepada perkembangan Madrasah. Hasil riset yang dilakukan oleh Slamet dalam Muhaimin (2015) menunjukkan bahwa karakteristik kepala Madrasah yang tangguh adalah kepala Madrasah yang memiliki : (1) visi misi dan strategi ; (2) kemampuan mengoordinasikan dan menyerasikan sumber daya dengan tujuan ; (3) kemampuan

mengambil keputusan secara terampil ; (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas prestasi standar dan nilai-nilai ; (5) memobilisasi sumber daya ; (6) memerangi musuh-musuh kepala Madrasah ; (7) menggunakan sistem sebagai cara berpikir mengelola dan menganalisis Madrasah ; (8) menggunakan input management menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembiasaan dan pembangkit motivasi; (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas proses lingkungan dan keterampilan personal (11) menjalankan gejala empat serangkai yaitu merumuskan sasaran, memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan ; (12) menggalang teamwork yang cerdas dan kompak ; (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif ; (14) menciptakan Madrasah belajar ; (15) menerapkan manajemen berbasis Madrasah (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar ; dan (17) memberdayakan Madrasah.

Namun hasil riset yang dikemukakan oleh Slamet tersebut tidak hanya berkaitan dengan kepemimpinan tetapi juga berkaitan dengan kemampuan kepala Madrasah terhadap faktor-faktor manajerial. Terdapat perbedaan yang sangat kuat antara pemimpin dan manajer sebagaimana dikemukakan pada tabel di bawah ini.

Pemimpin	Manajer
Para pemimpin adalah orang-orang yang melakukan hal-hal yang benar	Para manajer adalah orang-orang yang melakukan hal-hal dengan benar
Kepemimpinan berurusan dengan upaya untuk menghadapi perubahan	Manajemen berurusan dengan upaya untuk menghadapi kompleksitas
Pemimpin adalah arsitek	Manajer adalah pembangun
Para pemimpin peduli terhadap Apa makna berbagai hal bagi orang-orangnya	Para manajer peduli pada Bagaimana hal-hal dikerjakan
Memperbarui atau menciptakan sistem baru	Memelihara sistem yang ada bekerja dengan sistem
Bebas Merdeka kreatif berani melakukan kesalahan tetapi tetap disiplin	Patuh disiplin tidak memberi ruang bagi kesalahan
Menghindari risiko	Berani menghadapi tantangan

Dasarnya adalah kompetensi dan profesionalisme	Tidak terlalu memikirkan posisi lebih pada manfaat nilai dan tanggung jawab
--	---

Gambar 2.3 Perbedaan Pemimpin Dan Manajer

Dari berbagai perbedaan tersebut terlihat bahwa pekerjaan pemimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan menentukan arah suatu lembaga, sedangkan Bagaimana arah tersebut dituju merupakan pekerjaan manajerial awal, maka seringkali tampak bahwa pekerjaan ini dilakukan dengan tidak memiliki pola, penuh risiko dan seringkali bagi orang kebanyakan memiliki ketidakpastian yang tinggi. Hal ini sangat berbeda dengan pekerjaan manajerial yang berkaitan dengan pola pengerjaan prosedur prosedur pengerjaan yang jelas serta memiliki kepastian hasil yang jelas.

Pekerjaan memimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan manusia. Memimpin berarti memimpin manusia, tidak ada memimpin barang atau benda atau memimpin hewan. Karena pekerjaan tersebut berkaitan dengan manusia maka Pemimpin harus memperbaiki gaya berpikir manusia-manusia yang ada dalam Madrasah. Untuk memperbaiki gaya berpikir manusia yang ada dalam organisasi, maka Pemimpin harus mampu memperbaiki Peta yang digunakan untuk berpikir manusia dalam Madrasah tersebut. Peta berpikir tersebut biasa disebut dengan paradigma atau kadang juga disebut dengan *mindset*. Jika orang-orang dalam organisasi mengerjakan pekerjaan dengan menggunakan paradigma yang salah, maka akan sangat banyak ketidak sesuaian dan bahkan mungkin kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam organisasi tersebut. *Mindset* yang salah sama seperti orang sedang berada di suatu daerah dengan menggunakan peta yang salah. misalnya seseorang yang belum pernah ke Surabaya tentu belum mengenal berbagai tempat yang ada di Surabaya, maka orang tersebut membutuhkan peta untuk menuju suatu tempat ke tempat yang lain. Dapat dibayangkan Bagaimana jadinya jika seseorang yang berada di Surabaya tersebut kemudian menggunakan peta Yogyakarta. *mindset* adalah peta tersebut dan agar Madrasah menjadi unggul, maka Madrasah sangat tergantung pada SDM yang ada di dalamnya. Sedangkan agar SDM yang ada di Madrasah tersebut menjadi SDM yang unggul, maka *mindset* orang-orang yang ada dalam Madrasah tersebut harus diubah atau dikembangkan untuk dapat menjadi SDM yang unggul.

Itulah sebabnya sebuah lembaga yang memiliki pemimpin yang hebat maka lembaga tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik walaupun secara manajerial kurang baik. namun, jika sebuah Madrasah memiliki pemimpin yang baik sekaligus pemimpin tersebut memiliki kemampuan manajerial yang andal dapat dipastikan bahwa perkembangan Madrasah tersebut akan sangat cepat untuk mencapai keunggulan.

Namun demikian, seringkali pemilihan kepala Madrasah dilakukan tanpa kriteria kepemimpinan yang tepat. Kepala Madrasah dipilih hanya berdasarkan pada kepangkatan dan kepopuleran diantara para SDM di Madrasah tersebut saja, sehingga ketika Madrasah tersebut dipimpin oleh kepala Madrasah yang tidak memiliki kepemimpinan yang bagus dan juga manajerial yang baik, maka kemunduran Madrasah tersebut sudah dapat dipastikan. Kemunduran Madrasah di satu sisi juga berarti kemunduran terhadap kemampuan siswa Madrasah tersebut. Untuk mengatasi hal tersebut, pemerintah kemudian membuat standar kepala sekolah atau Madrasah sebagaimana ditetapkan dalam peraturan menteri Pendidikan Nasional No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah.

C. Pengembangan Profesi Guru

Para ahli mengemukakan profesionalisme menitikberatkan pada penguasaan ilmu pengetahuan, kemampuan manajemen dan strategi penerapannya. Yang dikemukakan oleh Maister dalam Nur Aedi (2016) bahwa profesionalisme guru bukan sekedar pengetahuan teknologi dan manajemen, Tetapi lebih menekankan sikap pengembangan profesionalisme lebih dari seorang teknisi bukan hanya memiliki keterampilan yang tinggi tetapi memiliki suatu tingkah laku yang dipersyaratkan.

Visi, misi, aksi dan dedikasi akan menjamin terlaksananya pelayanan profesi guru secara terarah, konsisten dan tepat waktu sesuai dengan kebutuhan pengguna. Sehubungan dengan hal tersebut pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional harus berupaya membangun sistem pengembangan profesi guru yang efektif, operasional dan berfungsi. Ya itu sistem pengembangan profesi yang terintegrasi, menyeluruh dan mendukung penyelenggaraan pendidikan profesi,

penjaminan mutu, manajemen, remunerasi dan berbagai pendukung pengembangan profesi guru.

Memperhatikan kualitas guru di Indonesia jauh berbeda dengan guru-guru yang terdapat di Amerika Serikat maupun negara maju lainnya. Di Amerika Serikat pengembangan profesi guru harus memenuhi standar sebagaimana yang dikemukakan oleh Styles dan Harsley dalam Nur Aedi (2016) serta NRC (1996) yaitu :

.... Ada empat standar pengembangan profesi guru yaitu :

1. Standar Pengembangan A, adalah pengembangan profesi untuk para guru sains yang memerlukan pembelajaran isi sains yang diperlukan melalui perspektif-perspektif dan metode-metode inquiri . para guru dalam sketsa ini melalui sebuah proses abservasi fenomena alam membuat penjelasan-penjelasan dan menguji penjelasan-penjelasan tersebut berdasarkan fenomena alam.
2. Standar Pengembangan Profesi B, adalah pengembangan profesi untuk guru sains yang memerlukan pengintegrasian pengetahuan sains pembelajaran Pendidikan dan siswa juga menerapkan pengetahuan tersebut ke dalam pengajaran sains. Para guru yang efektif tidak hanya tahu namun mereka juga tahu bagaimana mengajarkannya. guru yang efektif dapat memahami bagaimana siswa mempelajari konsep-konsep yang penting, konsep-konsep apa yang mampu dipahami oleh siswa pada tahap-tahap pengembangan profesi yang berbeda dan pengalaman contoh dan representasi apa yang bisa membuat Siswa belajar
3. Standar Pengembangan C, adalah pengembangan profesi untuk para guru sains yang memerlukan pembentukan pemahaman dan kemampuan untuk pembelajaran sepanjang masa. Guru yang baik biasanya tahu bahwa dengan memilih profesi guru mereka telah berkomitmen untuk belajar sepanjang masa. Pengetahuan baru selalu dihasilkan sehingga guru berkesempatan terus untuk belajar
4. Standar pengembangan D, adalah program-program profesi untuk guru sains harus keheren (berkaitan) dan terpadu. Standar ini dimaksudkan untuk menangkal kecenderungan kesempatan-kesempatan pengembangan pengembangan profesi-profesi terfragmentasi dan tidak berkelanjutan.

selain memiliki standar profesional guru, sebagaimana uraian di atas bahwa di Amerika Serikat sebagaimana yang terdapat dalam *formal educational leadership* (1993), menjelaskan bahwa untuk menjadi profesional seorang guru dituntut untuk mempunyai lima hal sebagai berikut yaitu :

1. Guru memiliki komitmen pada peserta didik dan proses pembelajaran
2. Guru menguasai materi pembelajaran dan cara mengajarkan serta menyampaikannya kepada peserta didik
3. Guru bertanggung jawab memantau perkembangan hasil belajar peserta didik melalui kegiatan evaluasi
4. Guru berpikir sistematis terhadap tindakan yang dilakukannya dan belajar dari pengalaman
5. Guru harus menjadi bagian dari masyarakat belajar di lingkungan profesinya.

Dalam rangka membangun profesionalisme guru di Indonesia, maka harus memiliki persyaratan sebagai berikut :

- a) Memiliki dasar ilmu pengetahuan yang kuat untuk menghadapi masyarakat teknologi dan masyarakat terbuka di masa sekarang
- b) Menguasai kiat-kiat profesi berdasarkan hasil penelitian dan praksis (praktek) pendidikan bahwa ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis (praktek) bukan hanya konsep.pendidikan merupakan proses pembelajaran yang terjadi di lingkungan dan bersifat ilmiah dan hasil penelitian pendidikan hendaknya dijadikan sebagai bidang kehidupan pendidikan masyarakat
- c) Mampu mengembangkan kemampuan profesional secara berkesinambungan. Profesi guru merupakan salah satu profesi yang terus berkembang dan berlanjut antara praktik pendidikan dengan LPTK. Menurunnya kemampuan guru dan ilmu pengetahuan disebabkan oleh program pelatihan (*Pre service and in service*) yang tidak berjalan akibat sistem birokrasi yang kaku maupun akibat lemahnya manajemen pendidikan.

Dengan adanya persyaratan profesionalisme perlu adanya paradigma baru untuk melahirkan profil guru Indonesia yang profesional di abad 21 yaitu :

1. Memiliki kepribadian yang matang dan berkembang
2. Penguasaan ilmu yang kuat
3. Keterampilan untuk membangkitkan peserta didik kepada sains dan teknologi

4. Pengembangan profesi secara berkesinambungan.

Keempat aspek tersebut merupakan satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan dan ditambah dengan usaha lain yang ikut mempengaruhi perkembangan profesi guru yang profesional.

Proses pengembangan profesionalisme guru merupakan yang menjadi perhatian secara umum dan global, Karena Guru mempunyai peran dan tugas yang sangat penting dalam menyelenggarakan pendidikan. Terutama dalam proses pembelajaran dengan memberikan ilmu pengetahuan dan menitik peserta didik baik kemampuan intelektual, spiritual, maupun emosionalnya agar mampu bersaing dalam menghadapi perkembangan zaman. Guru bertugas untuk membantu peserta didik meningkatkan kemampuan dan keterampilan agar mampu beradaptasi dengan tantangan kehidupan yang semakin berkembang. Selain mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi globalisasi tugas guru pun semakin berat ketika ia harus mempertahankan eksistensinya sebagai guru yang profesional.

Melalui sistem pengembangan profesional guru yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan, diharapkan mampu mendorong guru menjadi pribadi yang cerdas, bertanggung jawab, bermartabat, berkualitas maupun demokratis dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional. Dengan demikian yang menjadi untuk masa yang akan datang, yaitu guru yang berkompeten dan profesional untuk mendukung pencapaian kualitas pendidikan nasional. Maupun melaksanakan tugas secara profesional dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi guru yang berkelanjutan. Harapan tersebut merupakan harapan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Dalam rangka mendukung peningkatan kualitas kinerja penyelenggara pendidikan satuan pendidikan, pemerintah telah menetapkan PP No 19 tahun 2005 tentang standar pendidikan nasional yang membahas tentang kriteria setiap komponen pendidikan, Adapun komponen pendidikan yang telah terstandar yaitu standar proses, standar isi, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pembiayaan, standar peserta didik, standar pengelolaan, standar dan standar kompetensi lulusan. Penetapan standar kualifikasi guru pun telah ditetapkan untuk mendukung terciptanya pendidik yang profesional yaitu program penyeteraan D2

untuk guru SD atau mi, D3 untuk guru SMP atau MTS, dan S1 untuk guru SMA atau Ma.

Selain diadakannya penyetaraan guru-guru upaya lain yang dilakukan pemerintah adalah program sertifikasi. PentiWati dalam Nur Aedi (2016) mengatakan bahwa program sertifikasi telah dilakukan oleh Direktorat pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam melalui proyek peningkatan mutu pendidikan dasar telah melatih 805 guru mi, 2.646 guru MTS, dari 15 Kabupaten dalam enam wilayah provinsi Lampung, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, NTB, dan Kalimantan Selatan.

Selain itu untuk membantu meningkatkan profesionalisme guru maka ditentukanlah suatu organisasi profesi guru seperti PKG (Pusat Kegiatan Guru) dan KKG (Kelompok Kerja Guru) yang diharapkan dalam organisasi tersebut guru mampu berdiskusi dan berbagi pengalaman tentang pemecahan masalah yang dihadapi oleh para guru dalam kegiatan pembelajaran.

Pengembangan profesionalisme guru harus dipandang sebagai proses yang terus-menerus. Dalam proses ini pendidikan prajabatan, pendidikan dalam jabatan termasuk Penataran pembicaraan dari organisasi profesi dan tempat kerja, penghargaan masyarakat terhadap profesi keguruan penegakan kode etik profesi, sertifikasi, peningkatan calon guru, imbalan, dan sebagainya secara bersama-sama menentukan pengembangan profesionalisme seseorang termasuk guru. Maka dari itu proses peningkatan profesionalisme guru merupakan tanggung jawab antara pemerintah (dalam hal ini Kemendikbud dan Kemenag) LPTK sebagai lembaga penghasil guru, PGRI maupun masyarakat.

Penggunaan standar nasional pendidikan sebagai acuan setiap satuan pendidikan diharapkan dapat mengembangkan pendidikannya secara maksimal, sesuai dengan karakteristik dan kekhasan programnya. Seiring dengan berjalannya kegiatan tersebut, pemerintah membentuk badan standar nasional pendidikan (BSNP) yang bertanggung jawab kepada Mendiknas. BSNP merupakan lembaga Mandiri, independen dan profesional yang mengemban misi untuk mengembangkan memantau, pelaksanaan dan mengevaluasi pelaksanaan standar nasional pendidikan, akan dapat mewujudkan pendidikan bermutu dan dilaksanakan oleh tenaga-tenaga profesional.

BAB III

PROSEDUR PENELITIAN

A. Metode penelitian

Untuk mengetahui dan menemukan manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah dalam mencapai prestasi belajar peserta didik di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Mujahidin Desa Japan Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto secara optimal dengan unsur-unsur pokok yang harus ditemukan sesuai dengan butir-butir rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian maka digunakan metode penelitian kualitatif

Penelitian kualitatif hakikatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya, Nasution dalam Sugiono (2014) Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah orang yaitu tenaga pendidik atau guru di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Desa Japan Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto.

Dengan menggunakan metode kualitatif maka data yang didapat lebih lengkap, lebih mendalam, Kredibel dan bermakna. sehingga tujuan penelitian dapat dicapai. penggunaan metode kualitatif ini bukan karena metode ini baru dan lebih trendi, tetapi memang permasalahan ini lebih tepat dicarikan jawabannya dengan metode kualitatif. Adapun metode kualitatif hanya bisa diteliti beberapa variabel saja sehingga seluruh permasalahan yang telah dirumuskan tidak akan terjawab. Dengan metode kualitatif dapat ditemukan data yang bersifat proses kerja, perkembangan suatu kegiatan, deskripsi yang luas dan mendalam, perasaan, norma, keyakinan, sikap mental, etos kerja dan budaya yang dianut seseorang maupun kelompok orang dalam lingkungan kerjanya. Sedangkan metode kuantitatif hanya dapat digali fakta-fakta yang bersifat empirik dan terukur. Fakta-fakta yang tidak tampak oleh Indra akan sulit diungkapkan. Dengan metode kualitatif akan dapat diperoleh data yang lebih tuntas dan pasti sehingga memiliki kredibilitas yang tinggi.

B. Sumber data dan teknik pengumpulan data

Sumber data dan teknik pengumpulan data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. dalam penelitian kualitatif, sampel Sumber data dipilih dan mengutamakan perspektif emik, artinya mementingkan pandangan informan yakni bagaimana mereka memandang dan menafsirkan dunia dari pendiriannya. Peneliti tidak bisa memaksakan kehendaknya untuk mendapatkan data yang diinginkan.

Sesuai dengan fokus penelitian maka yang dijadikan sampel sumber data dan teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut:

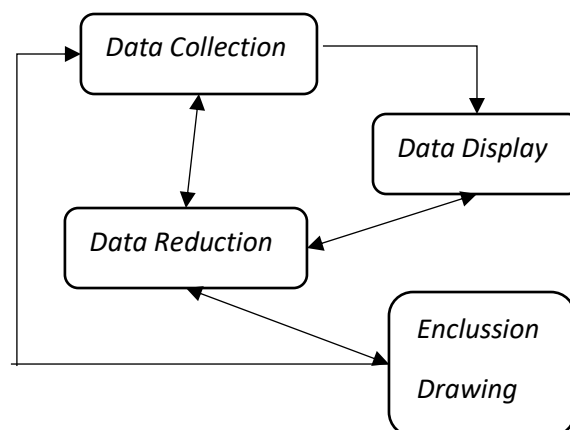
1. Untuk mendapatkan data tentang perencanaan manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan. Sumber Datanya ada pada kepala Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan studi observasi dokumentasi dan wawancara dengan kepala Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan
2. Untuk mendapatkan data tentang pelaksanaan peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan, sumber Datanya ada pada kepala Madrasah dan guru Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan studi observasi dan wawancara dengan kepala dan guru Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan
3. Untuk mendapatkan data tentang monitoring dan evaluasi manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah Mujahidin Japan, sumber datanya adalah pengawas dan kepala Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan. teknik pengumpulan datanya adalah dengan studi observasi, dokumentasi dan wawancara dengan pengawas dan kepala Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan

C. Instrumen penelitian

Dalam penelitian ini instrumen penelitian yang utama adalah peneliti sendiri namun setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka dikembangkan instrumen penelitian sederhana yang dapat mempertajam serta melengkapi data hasil observasi. Terdapat dua instrumen yang dibuat yaitu instrumen untuk memberi *ranking performance* manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan dalam mencapai prestasi belajar peserta didik

D. Teknik analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *Data display* dan *conclusion drawing or verifying*. Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 3.1 Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

E. Pengajian Kredibilitas Data

Dalam penelitian ini pengujian kredibilitas data penelitian dilakukan dengan cara:

1. Perpanjangan pengamatan

Penelitian ini diperpanjang sampai dua kali karena pada periode 1 2 dan 3 data yang diperoleh dirasa belum memadai dan belum Kredibel. Belum memadai karena belum semua rumusan masalah dan fokus terjawab melalui Data, belum Kredibel karena Sumber data masih ragu-ragu dalam memberikan data, sehingga data yang diperoleh pada tahap 1 2 dan 3 ternyata masih belum konsisten, masih berubah-ubah dengan perpanjangan pengamatan sampai dua kali, maka data yang diperoleh dirasa telah jenuh.

2. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

Pengujian kredibilitas dengan meningkatkan ketekunan ini dilakukan dengan cara peneliti membaca Seluruh catatan hasil penelitian secara cermat sehingga dapat diketahui kesalahan dan kekurangannya. demikian juga dengan meningkatkan ketekunan maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca ini, maka wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam. Sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar atau dipercaya atau tidak.

3. Triangulasi

Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi teknik. sumber data dan waktu. triangulasi teknik dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama dengan teknik yang berbeda, yaitu dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda, dalam hal ini sumber datanya adalah kepala Madrasah, guru, dan pengawas Madrasah Kementerian Agama. Triangulasi waktu artinya pengumpulan data dilakukan pada berbagai kesempatan. pagi, siang dan sore hari. Dalam pengumpulan data tersebut maka dapat diketahui Apakah narasumber memberikan data yang sama atau tidak. Kalau menara sumber memberikan data yang berbeda maka berarti datanya belum Kredibel.

4. Diskusi teman sejawat.

Diskusi teman sejawat dilakukan dengan mendiskusikan hasil penelitian yang masih bersifat sementara teman-teman mahasiswa S2 dan S3 . melalui diskusi ini banyak pertanyaan dan saran. Pertanyaan yang berkenaan dengan data yang belum bisa terjawab, maka peneliti kembali ke lapangan untuk mencari jawaban. Dengan demikian data menjadi semakin lengkap.

5. Analisis kasus negatif

kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian, hingga pada saat tertentu. melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Tetapi bila peneliti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya. Dalam penelitian ini banyak kasus negatif yang ditemukan Tetapi setelah dikonfirmasi dengan narasumber, maka data negatif tersebut mendapat kesepakatan, sehingga berupa menjadi data yang tidak berbeda. Namun demikian terdapat beberapa kasus yang sangat ekstrem perbedaannya, sehingga hal tersebut merupakan bahan bagi peneliti untuk tujuan lagi ke lapangan.

6. *Member check* (pengecekan anggota)

Pengujian kredibilitas data dengan *member check* dilakukan dengan cara mendiskusikan hasil penelitian kepada sumber-sumber data yang telah memberikan data yaitu kepala Madrasah, guru dan pengawas Madrasah kementerian agama. melalui diskusi ini para narasumber ada yang menyangga, Tetapi setelah dijelaskan akhirnya mau. Selain itu para narasumber ada yang menambah data tetapi ada yang menghendaki beberapa data dihilangkan.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PENBAHASAN

A. Temuan Penelitian

1. Gambaran umum objek yang diteliti

Madrasah Ibtidaiyah (MI) Mujahidin Japan Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto berdiri pada 11 Maret 1980. Madrasah Ibtidaiyah ini berdiri dilatarbelakangi oleh belum Adanya lembaga pendidikan formal berbasis agama seperti Madrasah Ibtidaiyah (mi) yang ada di desa Japan. Madrasah Ibtidaiyah (MI) Mujahidin Desa Japan Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto ini berdiri di tengah perkampungan Desa Japan. Sebenarnya posisi Madrasah Mujahidin ini sangat strategis. Dekat dengan Masjid Tiban Nurul Huda dan jarak menuju Jalan Raya jurusan Jombang Surabaya hanya 100 meter. Adapun lembaga pendidikan dasar yang lain adalah Sekolah Dasar Negeri (SDN) yang jaraknya jauh dari Madrasah Ibtidaiyah (MI) Mujahidin Japan sehingga peluang besar untuk Madrasah Ibtidaiyah (MI) Japan menarik Siswa lebih banyak karena lembaga dasar satu-satunya yang ada di dekat rumah perkampungan penduduk.

2. Struktur guru dan pengurus yayasan Mujahidin

Tabel 4.1
STRUKTUR GURU MADRASAH IBTIDAIYAH MUJAHIDIN JAPAN

No	Nama	Jabatan
1	Nur Zulaihah, S.Pd.i	Kepala Madrasah
2	Mohammad Basori S.Pd.i	Wakil ketua Madrasah
3	Khusniyah S.Pd.i	Guru
4	Sri Astutik SPdi	Guru
5	Suwaibah Aslamiyah, S.Pd.i	Guru
6	Shobiroh S.Pd.i	Guru
7	Zeny Masrukhah S.Pd.i	Guru
8	Sri Rokhmani S.Pd	Guru
9	Ika Dharmawati S.Pd.i	Guru
10	Mirza Astrifarda S.Pd	Guru
11	Dina Kurnia Farhani S.Pd	Guru
12	Eka Novianti S.pd	Guru
13	Istamanh S.Pd.i	Guru

Tabel 4.2
STRUKTUR PENGURUS YAYASAN MUJAHIDIN JAPAN

No	Nama	Jabatan
1.	Dr.Hj.Lisa Rokhmani M.si	Ketua Yayasan
2.	Ansori S.Pd	Ketua Komite
3.	Khusniyah S.Pd.i	Sekretaris 1
4.	Lasma Abidin	Sekretaris 2
5.	Drs.H.M. Dhuha	Bendahara 1
6.	H. Rifaudin	Bendahara 2
7.	Drs Hasan AI.As	Seksi 1
8.	Choirul Amin	Seksi 2
9.	Istamah SPdi	Seksi 3
10.	Lilik Muzakiyah	Seksi 4
11.	M Ilyas	Seksi 5
12.	Temu	Seksi 6

3. Profil Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan

PROFIL MADRASAH

A. IDENTITAS MADRASAH

1. Nama Madrasah : MIS Mujahidin
2. NSM : 111235160128
3. NPSM : 60717311
4. Tahun didirikan atau beroperasi : 1980
5. Status tanah : Milik Yayasan
6. Alamat desa : Jl Masjid Tiban Nurul Huda Daleman
7. Kecamatan : Sooko
8. Kabupaten : Mojokerto
9. Propinsi : Jawa Timur
10. Kodepos : 61361
11. No telepon : 085850436191
12. Nama yayasan : Yayasan Islam Mujahidin
13. Status Madrasah : Swasta
14. Status lembaga : Terakreditasi A
15. No SK kelembaga : LM/3/5/63/A/1983an

B. IDENTITAS KEPALA MADRASAH

1. Nama Kepala Madrasah : Nur Zulaihah, S.Pd.i
2. Nomor SK Kepala Madrasah : 07/Y1.M-SK/VII/2020
3. Masa kerja Kepala Madrasah : 11 tahun
4. Status Akreditasi : A
5. No dan SK Akreditasi : Dd.175667.BAB/M/NOMOR:22/BAB/S/M/SK/X/2016

4. Jumlah siswa

Tabel 4.3
JUMLAH SISWA

Kelas	2019/2020	2020/2021	2022/2022
1			34
2			29
3			30
4			36
5			32
6			45

5. Data guru

Tabel 4.4
DATA GURU

No	Status guru	Tingkat pendidikan				
		SMA	D2	S1	S2	S3
	Guru tetap	-	-	-	-	-
	Guru tidak tetap					

6. Perencanaan manajemen peningkatan kinerja guru Madrasah

Dari hasil wawancara dan observasi peneliti menemukan perencanaan dalam kegiatan manajemen peningkatan kinerja guru. Perencanaan peningkatan mutu kerja guru dapat dilaksanakan dalam melakukan analisis SWOT (*Strength, weakness, oportunity dan threath*)

Perencanaan yang dilaksanakan dalam rangka peningkatan kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin dilaksanakan melalui rapat dewan guru. Dalam rapat ini dibahas beberapa agenda antara lain: tujuan peningkatan kinerja guru, jadwal waktu peningkatan kinerja guru, sasaran yang ingin dicapai, sarana dan prasarana pendukung, agenda kegiatan dan pembiayaan.

Dalam mewujudkan dan melaksanakan semua kegiatan suatu lembaga atau organisasi struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting karena setiap lembaga merupakan satu kesatuan kerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu memerlukan manajemen yang baik maka dari itu agar kegiatan berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sehingga terakomodir. Maka setiap anggota dalam sebuah lembaga harus mengetahui Tugas wewenang dan fungsinya masing-masing.

Struktur tim pelaksana manajemen peningkatan kinerja guru merupakan struktur yang membentuk garis di dalam kegiatan operasionalnya untuk memperlihatkan dengan jelas kedudukan lembaga atau organisasi dalam sebuah program. Agar kegiatan-kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan harapan maka dibuatlah struktur tim pelaksana manajemen peningkatan kinerja guru terdiri dari Madrasah, guru serta personil Madrasah lainnya.

Kepala Madrasah memiliki kewajiban meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi Madrasah. Gagasan kepala Madrasah yang bersifat strategis menjadi hal yang krusial dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut ini beberapa uraian kegiatan-kegiatan yang telah di program oleh kepala Madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru yakni :

Pertama, Kegiatan Belajar Mengajar di kelas. Hal ini dilaksanakan dan dikontrol oleh wakil kepala bidang kurikulum yang meliputi pembagian jam mengajar guru (beban kerja) terlambat atau tidak guru datang dan ada atau tidak guru-guru di dalam kelas.

Kedua , pertemuan ilmiah guru. Pertemuan ilmiah guru meliputi diskusi seminar, konferensi, simposium, diskusi akademik, workshop (lokakarya) dan seminar kolejal.

Ketiga, Lomba Kreatifitas Guru. Guru dalam hal ini diikutsertakan dalam suatu lomba. Melalui keikutsertaan guru dalam lomba akan mendapatkan pengalaman dari peserta lain dan jika pengalaman itu sesuai dengan tujuan madrasah, maka guru dapat menerapkan dan atau memodifikasi pengalaman yang didapat dari ajang lomba tersebut. Banyak sekali ajang lomba kreativitas yang dapat diikuti oleh guru seperti yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Bidang lomba yang diselenggarakan pun beragam, misalnya pengembangan media, penelitian guru atau buku karya guru. Lomba kreativitas

guru bertujuan agar kemampuan guru dalam bidang akademis dan atau profesional terus meningkat serta dapat menerapkan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian serta memperkaya budaya nasional.

Keempat, Pelatihan. Guna mendukung guru menyelesaikan tugasnya, Madrasah mengirim guru pada kegiatan pelatihan atau Madrasah dapat menyelenggarakan sendiri kegiatan pelatihan untuk guru. Madrasah menyelenggarakan pelatihan pengembangan media pembelajaran berbasis *blended learning* pelatihan pembelajaran online, pelatihan tulisan profesional (pelatihan jurnal atau tulisan populer di media massa) dan pelatihan penerapan pembelajaran modern (disertai demonstrasi mengajar untuk meningkatkan keterampilan mengajar guru).

Kelima, Seminar Motivasi. Guru dikirim untuk mengikuti seminar yang dapat meningkatkan motivasi guru seperti mengikuti seminar *emosional spiritual quotient* (ESQ). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi guru terutama berkaitan dengan keterangan hati dan jiwa guru sebagai seorang pendidik. ESQ bertujuan membentuk karakter melalui penggabungan tiga potensi manusia yaitu kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual (ESQ *Leadership Center* 2014) selama ini ketiga potensi tersebut terpisah dan tidak didayagunakan secara optimum untuk membangun sumber daya manusia. Akibatnya, terjadi krisis moral dan *split personality* yang berdampak pada turunnya kinerja. Lebih buruk lagi mereka menjadi manusia yang kehilangan makna hidup serta jati dirinya. ESQ adalah solusi untuk menjawab permasalahan tersebut dengan menggunakan metode *spiritual engineering* yang komprehensif serta berkelanjutan.

Keenam, Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran I (MGMP) dapat membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar siswa, menggunakan media pembelajaran yang berbasis teknologi informasi menilai kemampuan belajar siswa dan dalam pembuatan rencana pembelajaran yang akan dilaksanakan. MGMP merupakan salah satu pertemuan yang mewadahi kelompok kerja guru. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan oleh guru dalam forum MGMP adalah : (1) pendalaman materi, (2) pembuatan perangkat kegiatan belajar mengajar, (3) peningkatan praktek kegiatan belajar mengajar dan (4)

evaluasi pembelajaran. Kegiatan tersebut sangat menunjang kerina kerja guru di Madrasah. Terutama dalam bidang pengelolaan kelas.

Monitoring dan evaluasi dilaksanakan sesuai dengan program Madrasah dan pada masa akhir program, ada yang satu minggu sekali, ada yang satu semester sekali dan ada yang 1 tahun sekali. *Monitoring* dan evaluasi dilaksanakan oleh kepala madrasah dan pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten dalam hal ini adalah Kepala Seksi Pendidikan Madrasah. Adapun hasil dari monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah atau tim yang ditunjuk dalam proses meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut :

Pertama, Pembagian Tugas Mengajar. membimbing siswa dan tugas tambahan berupa jabatan sebagai wakil kepala, wakil kesiswaan, wakil kurikulum, wakil sarana prasarana bagi guru yang mempunyai tingkat penilaian paling baik, profesional, bertanggung jawab dan pertimbangan lain yang berhubungan dengan beban kerja guru dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya masing-masing guru diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidikan baik di dalam madrasah maupun di luar madrasah. Tugas kepala Madrasah sebagai motivator, inovator dan supervisor juga sangat diharapkan untuk kemajuan madrasah. Tugas administrator juga ada bagiannya sendiri, dan tugas guru sebagai *central of knowledge* merupakan inti dari kegiatan yang ada di Madrasah.

Kedua, Identitas dari hasil evaluasi untuk merevisi permasalahan yang timbul misalnya : mengubah cara berpikir sikap dan kebiasaan lama yang telah berurat akar, memberikan wawasan dan nilai budaya organisasi yang visioner. Dari sisi internal dan eksternal Madrasah ini mengembangkan kapasitasnya dari segi SDM terutama bagi guru. Dari hasil pelaksanaan yang kepala madrasah dengan cara mengubah pola berpikir dan kebiasaan lama untuk memberikan wawasan nilai budaya organisasi yang visioner, diharapkan kinerja guru semakin berkembang dengan cara berpikir secara luas dalam menghadapi masalah yang ada di Madrasah. Selain itu, semua kegiatan yang berlangsung di Madrasah dilakukan secara transparan sehingga tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat tercapai.

Ketiga, Laporan Sikap Hasil Evaluasi. Dalam pelaksanaan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah sebagai pengukuran kemampuan kinerja guru harus ada laporan rekap hasil evaluasi. Hal ini dimaksudkan sebagai identifikasi yang

tersusun secara sistematis sebagai bahan tindak lanjut guru yang dinilai agar kedepannya bisa meningkatkan dan memperbaiki kekurangannya.

Setelah semua perencanaan dalam manajemen peningkatan kinerja guru dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin, maka ditemukan beberapa masalah yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.

Masalah yang ditemukan dalam manajemen peningkatan kinerja guru diklasifikasikan dalam dua kategori yakni masalah eksternal dan masalah internal.

Masalah eksternal terdiri dari beberapa faktor antara lain : kurangnya dukungan orang lain, sarana berupa jaringan internet yang kurang memadai, kurangnya koordinasi dan sosialisasi antara Madrasah dengan pengawas dan dewan pendidikan.

Berdasarkan paparan kepala madrasah dalam wawancara dengan peneliti bahwa kurangnya dukungan orang tua dapat dilihat dari ketidakhadiran orang tua siswa ketika Madrasah mengundang untuk musyawarah dalam menyusun rencana kemajuan madrasah. Dari undangan yang disampaikan pada orang tua siswa untuk rapat maka yang hadir kurang dari Separuh. Ini berarti ada indikasi kurangnya dukungan secara penuh dari orang tua dalam program yang dibuat oleh madrasah.

Jaringan internet juga dianggap sangat penting baik bagi para guru atau pendidik maupun tenaga kependidikan. Guru dapat mengakses berbagai informasi terkini dan lebih lengkap bila jaringan internet di Madrasah berjalan lancar. Bagi tenaga kependidikan juga sangat penting karena saat ini semua sistem pendataan kepegawaian dan keuangan Madrasah telah menggunakan sistem elektronik. Pada kenyataannya jaringan internet di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin masih sering mengalami gangguan dan berjalan sangat lamban. Koordinasi dengan pihak pengawas dan dewan kependidikan diakui oleh kepala madrasah sangat kurang. Hal ini dapat dilihat dari sering terlambatnya informasi yang diterima pihak madrasah. Informasi tersebut terutama yang berhubungan dengan perkembangan kurikulum, kepegawaian dan kebijakan pemerintah. Masalah internal terdiri dari beberapa faktor antara lain: guru kurang disiplin dan guru masih mengemban tugas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Guru lebih didisiplinkan supaya tidak menghambat program Madrasah terutama berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar di kelas. Kurang

maksimalnya disiplin guru menurut kepala madrasah berupa keterlambatan hadir dan ketidakhadiran tanpa pemberitahuan. Terlambat hadir dan tidak hadir akan pada penurunan kerja guru. Hal ini juga akan mengurangi waktu keberadaan guru di Madrasah.

Masalah internal lainnya adalah ketidak sesuaian ijazah dan sertifikat pendidik bagi guru dengan mata pelajaran yang diampunya. Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah terdapat beberapa guru yang mengajar bidang studi tertentu tetapi tidak sesuai dengan sertifikat pendidik dan ijazahnya. Keadaan ini terjadi karena jumlah siswa yang sangat sedikit dan berakibat pada jumlah rombongan belajar yang sedikit pula.

B. Pembahasan

perencanaan merupakan proses untuk menentukan tujuan yang akan dicapai serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai suatu tujuan. Dari paparan data sebelumnya dikemukakan bahwa secara umum perencanaan yang dilakukan kepala Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan dalam meningkatkan kinerja guru sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa karakter yang dikembangkan dalam peningkatan kinerja guru dalam bekerja.

Pertama, menyusun Rencana Kerja Madrasah (RKM). Kedua, merumuskan visi misi dan tujuan. Ketiga, mengadakan berbagai program kegiatan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Keempat, meningkatkan kemampuan kompetensi dan kemauan bekerja. Kelima, menumbuhkan sifat kerjasama dan keharmonisan yang baik pada semua elemen di lembaga madrasah. Keenam, mewujudkan rasa terbuka pada setiap kepribadian karena dengan adanya sikap terbuka kepala madrasah lebih mudah dalam melakukan pengelolaan dan pengaturan untuk membangun karakter yang dimiliki guru terutama dalam hal menerima dan memberi saran untuk meningkatkan kinerja guru. Ketujuh, membangun budaya malu. Kedelapan, kreatif.

Pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru dimulai dari pengorganisasian personil yang terlibat Sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing personil tidak tumpang tindih dan bekerja sesuai dengan kewenangan individu.

Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan terutama sumber daya manusia agar kegiatan pencapaian

tujuan dapat dilakukan. Tim pelaksanaan transformasional peningkatan kinerja guru mempunyai tugas dan fungsi masing-masing dan pelaksanaan tugasnya sesuai dengan jabatannya, sehingga di dalam kegiatan organisasi tersebut memperlihatkan jelas kedudukan masing-masing. Hal ini sependapat Ernest dalam Handoko (2000). Yang menyatakan bahwa kegiatan pengorganisasian adalah suatu kegiatan yang memiliki peran penting dalam pembagian kerja, Sehingga dalam mewujudkan dan melaksanakan semua kegiatan organisasi ada tiga langkah dalam proses pengorganisasian yaitu : (a) merincikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. (b) pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh satu orang (c) pengadaan dan pengembangan satu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Pengorganisasian adalah keseluruhan pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, kewenangan dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kegiatan kesatuan yang telah ditetapkan. Siagian (1998). struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting. Setiap instansi merupakan satu kesatuan kerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu memerlukan manajemen yang baik maka dari itu agar berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sehingga terkoordinasi maka setiap anggota dalam sebuah instansi harus mengetahui tugas, wewenang dan fungsinya masing-masing.

Selanjutnya, tahapan pelaksanaan merupakan suatu proses yang dimulai dari implementasi awal, dan implementasi akhir. Implementasi awal mencakup persiapan-persiapan sebelum kegiatan dilakukan. Implementasi merupakan aspek kegiatan teknis yang dilakukan. Sedangkan implementasi akhir mencakup akhir dalam pelaksanaan kegiatan yang meliputi hasil kegiatan dan pelajaran.

Dari paparan sebelumnya dikemukakan bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan proses peningkatan kinerja guru bertujuan agar guru semakin berkembang dan mempunyai kemampuan dalam mengabdikan di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin sesuai dengan tugas dan bidangnya.

Adapun proses-proses tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, pembinaan terhadap guru. Kedua, melaksanakan kerjasama yang baik. Ketiga, upaya memberikan semangat kepada guru dalam pengembangan kegiatan belajar

mengajar agar mutu pendidikan meningkat. Keempat, menuju profesionalitas guru dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran siswa. Kelima mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Dalam upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah tidak lepas dari monitoring dan evaluasi. Karena monitoring dan evaluasi merupakan alat kontrol kegiatan dari suatu proses dan tindakan manajemen. Monitoring dan evaluasi dilakukan sebagai acuan dalam pengukuran Tingkat keberhasilan sebuah tujuan lembaga yang sudah direncanakan dan dilakukan untuk memenuhi target yang kemudian ditindaklanjuti untuk mengidentifikasi setiap permasalahan-permasalahan yang muncul.

Pertama, Laporan Rekap Hasil Evaluasi. Kedua, Rekap Hasil Evaluasi. Ketiga, Penggunaan Sistem Penilaian Dan Ketuntasan Belajar (KKM) melalui kompetensi sehingga dapat mempermudah akses bagi para guru dan siswa untuk mengetahui rincian hasil nilai yang diperoleh siswa. Keempat, pemberian penghargaan (*reward*).

Fungsi utama evaluasi adalah menelaah suatu objek atau keadaan untuk mendapatkan informasi yang tepat sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Sesuai pendapat Gronlund dalam Fauzi (2001) mengatakan bahwa evaluasi adalah suatu proses mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasi informasi secara sistematis untuk menerapkan sejauh mana ketercapaian tujuan kegiatan tersebut.

Seorang pemimpin Madrasah harus jadi mengidentifikasi dan mengklasifikasikan permasalahan yang ada sehingga menjadi suatu skala prioritas apalagi berhubungan dengan upaya peningkatan kinerja guru.

Masalah-masalah yang muncul dalam upaya peningkatan kinerja guru di Madrasah merupakan tantangan yang harus diselesaikan karena hal tersebut akan menjadi pelajaran yang berharga untuk mengambil keputusan di kemudian hari. Kepala madrasah sebaiknya memiliki cara atau strategi yang baik dalam menentukan solusi yang tepat dengan melibatkan sumber daya yang ada di Madrasah dalam rangka mengatasi masalah peningkatan kinerja guru.

Masalah yang muncul berupa kurang disiplin guru akan berdampak pada kesejahteraan mereka dan disiplin kehadiran guru. Demikian juga halnya berkenaan dengan guru yang mengajar mata pelajaran tidak sesuai dengan sertifikat yang

dimilikinya akan berdampak pada pembayaran tunjangan profesinya. Guru tidak dapat dibayar tunjangan profesinya bila mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan sertifikat pendidikannya. Hal ini sesuai dengan keputusan Direktur Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 1952 tahun 2016 tentang petunjuk teknis penyaluran tunjangan profesi guru bagi guru madrasah. Bila tidak dibayarkan tunjangan profesinya maka kinerja guru akan berkurang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian secara umum menunjukkan bahwa manajemen peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan dilihat dari perencanaan, monitoring dan evaluasi serta masalah yang ditemukan sudah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan madrasah. Sedangkan kesimpulan penelitian secara khusus adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan manajemen peningkatan kinerja guru yaitu personil program mendiskusikan untuk menetapkan program dan langkah-langkah yang harus dilakukan dengan mengikutsertakan guru dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, mengaktifkan program MGMP, menyediakan fasilitas yang diperlukan dan melakukan pengawasan, mendorong dan menggerakkan. Upaya yang dilakukan kepala madrasah tersebut ternyata efektif.
2. Pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru sudah terlaksana sesuai dengan yang direncanakan. Kegiatan ini dimulai dari pengorganisasian dengan pembagian tugas dan fungsi rincian tugas dan fungsi masing-masing personil yang terlibat. Kemudian membentuk tim panitia pelaksana atau penanggung jawab. Proses pelaksanaan mencakup tugas dan fungsi guru, fasilitas yang digunakan hingga berkenaan dengan pengelolaan pendanaan pendidikan. Pelaksanaan manajemen transformasional tersebut dapat terlaksana meskipun terdapat kekurangan dalam hal fasilitas tersedia serta pembiayaan kegiatan, sehingga pelaksanaan program harus menjadi perhatian utama agar kekurangan yang ada dapat teratasi dan tidak terjadi pada pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru berikutnya.
3. Monitoring dan evaluasi manajemen peningkatan kinerja guru sudah dilaksanakan oleh kepala madrasah dan tim yang ditunjuk dengan tujuan untuk mengetahui apa saja kekurangan dalam pelaksanaan sehingga dapat dilakukan perbaikan pada perencanaan yang akan disusun dan dilaksanakan selanjutnya.
4. Masalah yang ditemukan dalam manajemen peningkatan kinerja guru mencakup masalah eksternal (kurangnya dukungan orang tua, kurangnya koordinasi antara Madrasah dengan pengawas dan dewan pendidikan) dan

masalah internal (guru kurang disiplin dan guru masih mengemban tugas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya).

B. Saran

Memperhatikan hasil dan temuan yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti mengajukan beberapa rekomendasi atau saran dalam manajemen peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Japan antara lain :

1. Kepala madrasah perlu memberikan penguatan kepada guru yang telah berhasil melakukan tugasnya dengan baik, meskipun dengan penguatan yang sederhana seperti pernyataan puas atau pujian. Penguatan diberikan agar guru merasa hasil pekerjaannya dihargai dan diapresiasi . sehingga guru akan merasa senang dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Bila tidak dilakukan, maka akan dikhawatirkan guru akan merasa tidak diapresiasi.
2. Kepala madrasah harus menegaskan menggalakkan kepada guru akan pentingnya IT atau layanan internet di madrasah untuk menambah dan memperluas ilmu pengetahuan dan pembelajaran, sehingga guru dapat memanfaatkan kemajuan ilmu dan teknologi, seperti membuat blog. Sebab saat ini ilmu pengetahuan selalu berkembang dan guru perlu mengupdate ilmu pengetahuan sehingga materi yang diajarkan tidak monoton.
3. Kepada guru yang berulang kali tidak disiplin sebaiknya mendapatkan sanksi sebab sanksi tersebut tentunya akan membuat efek jera bagi guru, sehingga kinerja yang bersangkutan dapat terus meningkat. Bila tidak ada sanksi terhadap guru maka dimungkinkan akan mengulangi kembali perbuatan melanggar disiplin
4. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten melalui seleksi pendidikan Madrasah dapat membuat kebijakan tentang peningkatan kinerja guru, sehingga dapat berpengaruh secara positif dan dapat dilaksanakan dalam rangka mewujudkan lembaga pendidikan Madrasah di Kabupaten Mojokerto.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifudin, (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Anwar, Idochi. (1984), *Evaluasi Dan Pengukuran Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Arifin. *Kapita Selekta Pendidikan dan Umum*. Jakarta: Bumi Aksora.
- Arikunto Suharsini, (2013). *Manajemen Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Renike Cipta.
- Azra Azyumardi, (2014), *Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bungin Burhan, (2012). *Penelitian kualitatif, komunikasi ekonomi, kebijakan publik dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bungin Burhan, (2015). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Raja Grafindo Persada.
- Bungin Burhan, (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Depok : Raja Grafindo Persada.
- Creswell John. W, (2015) *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Damayanti Deni, (2013), *Panduan Lengkap Menyusun Proposal Skripsi Tesis Dan Desertasi Untuk Semua Program Studi*. Yogyakarta: Araska.
- Danim Sudarman, (2003), *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daulay Putra, Haidar (2012), *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional Di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Duryat Marsudi. (2016). *Pemberdayaan Pendidikan Agama Islam Disekolah*. Jakarta: Renike Cipta.
- E. Mulyasa, (2014), *manajemen berbasis sekolah konsep strategi dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E. Mulyasa,(2011). *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Effendi Nur.(2017). *Islamic education leadership*. Yogyakarta: Kalimedia.
- Emzir, (2014). *Metodologi penelitian pendidiakn kualitatif dan kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Fahmi Irham, (2013). *Perilaku Organisasi, Teori Aplikasi Dari Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Fajar Malik, (1998). *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan.
- Fatah Nanang, (2003). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Ghoney Junaidi.(2016). *Metodologi penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Azrusiz Media.
- Gunawan Imam.(2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Teori & Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hanggraeni Dewi. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Hasibuan Malayu SP. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jahari Jaja. (2013). *Manajemen Madrasah, Teori, Strategi Dan Implementasinya*. Bandung: Alfabeta.
- Jalaludin, (2016). *Pendidikan Islam Pendekatan Sistem Dan Proses*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Muhaimin. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Mujib Abdul, (2017) *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana.
- Muliawan Jasa Ungguh, (2015). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Musfa Jejen, (2018). *Manajemen Pendidikan, Aplikasi, Strategi, Dan Inovasi*. Jakarta:Prenada Media Group.
- Nasution, M.N. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality management)*. Bogor: Ghalia.
- Notoadmojo Soekidjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riduwan, (2014). *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Samsudin, Sadili. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Bandung: CV Pustaka Setia.
- Satori Djam'an (2017), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. (1997). *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan. (1992). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: FIP-UPI.