

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya :

Nama : JAMALUDDIN

NIM : 0849116012

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

dengan sungguh – sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian – bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 15 Juni 2019

Saya yang menyatakan

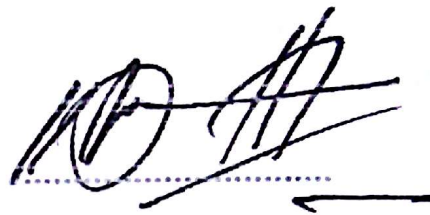

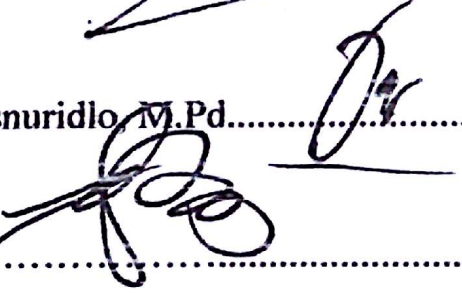



**JAMALUDDIN**  
NIM : 0849116012

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso Tahun Pelajaran 2018/2019** yang ditulis oleh Jamaluddin ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Rabu tanggal 19 Juni 2019 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Zainuddin Alhaj Zaini, M.Pd.I 
2. Anggota :
  - a. Penguji Utama: Dr. H. Abd. Muis, M.M. 
  - b. Penguji I : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. 
  - c. Penguji II : Dr. H. Mashudi, M.Pd. 

Jember, 10... Juli... 2019

Mengesahkan

Pascasarjana IAIN Jember

Direktur




Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, M.A.

NIP.19610104 198703 1 006

## PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Pandowese Tahun Pelajaran 2018/2019 “** yang ditulis oleh Jamaluddin telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 15 Juni 2019  
Pembimbing I

  
**Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd**  
NIP. 196507201992031003

Jember, 15 Juni 2019  
Pembimbing II

  
**Dr. H. Mashudi, M.Pd**  
NIP. 197209182005011003

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 KABUPATEN BONDOWOSO  
TAHUN PELAJARAN 2018/2019**

TESIS



Oleh  
JAMALUDDIN  
NIM : 0849116012

**IAIN JEMBER**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA IAIN JEMBER  
2019**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 KABUPATEN BONDOWOSO  
TAHUN PELAJARAN 2018/2019**

TESIS

Diajukan pada pascasarjana IAIN Jember untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh

JAMALUDDIN

NIM : 0849116012

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA IAIN JEMBER  
2019**

## ABSTRAKS

**Jamaluddin. 2019.** “ *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso Tahun Pelajaran 2018/2019* ”. Pembimbing :Prof.Dr. H.Moh.Khusnurridho, M.Pd dan Dr. H. Mashudi, M.Pd

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Pengembangan , Sumber Daya Manusia*

Kualitas sumber daya manusia adalah kunci utama dalam pembangunan sebuah bangsa. Kepala madrasah dituntut mampu mengembangkan sumber daya manusia di madrasah. Kepala madrasah dengan kelebihan harus mampu menganalisis kebutuhan bawahannya demi untuk perbaikan atau pengembangan sumber daya manusia di madrasah, melalui kepala madrasah melakukan peningkatan kinerja guru dan menilai kesuksesan atas peningkatan kinerja guru di madrasah.

Fokus Penelitian ini adalah : 1) Bagaimana Kepala Madrasah Menganalisis Kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso, 2) Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso ?, 3) Bagaimana Kepala Madrasah Menilai Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso ?.

Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Untuk mendeskripsikan bagaimana kepala madrasah menganalisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso., 2) Untuk mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso. 3) Untuk mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles – Huberman dan Saldana yaitu : kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Uji keabsahan data menggunakan alat uji yakni *credibility* (Uji Kredibilitas) menggunakan triangulasi sumber.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Kepala madrasah menganalisis kebutuhan guru dengan : a) Analisis Jabatan dan b) Analisis Beban Kerja, , 2) Kepala madrasah menilai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan a) Penilaian kinerja berbasis supervisi akademik, b) Penilaian Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. 3) Kepala madrasah melakukan peningkatan kinerja guru dengan : a) Pembinaan Kedisiplinan Guru dan b) Pembinaan Kemampuan Professional Guru

## Abstract

Jamaluddin. 2019. *“The Leadership of Head Master to Develop of Human Resources in State Junior High School of Bondowoso Academic Year 2018-2019”*. Advisor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd and Dr. H. Mashudi, M.Pd.

Keywords : *Leadership, Development, Human Resources.*

The quality of human resources is the main power in the development of a nation. The head master of school are required to the develop their human resources. Furthermore, the head master should be able to analyze all conditionstothe improveof human resources, by improving the performance of teachers and assessing their success of enhanced teacher performance in the school.

The fokus of this studydiscusses : 1) How the head master analyze the needs of teachers in State Junior High School of Bondowoso?, 2) How is the head master leadership to improve teachers performance in State Junior High School of Bondowoso?, 3) How do the head master asses teachers performances in State Junior High School of Bondowoso ?.

The purpose of studyare:1) Described how the headmaster analyze teachers need in State Junior High School of Bondowoso, 2) described how the headmaster improve teachers performance in State Junior High School of Bondowoso , 3) Described the headmaster leadership to assess teacher performance in State Junior High School of Bondowoso.

This study used qualitative research by phenomenological approach. The assemble method of data used observation technique, interview technique, and documentation technique. The data collected then analyzed using an interactive model Miles – Huberman and Saldana.Those are: Data condensation, data display, conclusion drawing, and verification. Data condensation that refer to selecting process, focusing, simplifying. Abstracting, and data transforming. The validity test of data used a test tool namely credibility test by triangulation of techniques and sources.

The result of this research found that 1) the head master analyzed teacher needs by a) job analysis b) workload analysis, 2) the headmaster assess teachers performance by a) assessment of the performance based academic supervision,b) teachers assessment 3) The headmaster improved teachers performance by a) The discipline of teachers coaching, b) Teachers up skill coaching.

## ملخص البحث

جمال الدين. ٢. ١٩. " قيادة رؤساء المدارس في تنمية الموارد البشرية في المدرسة الثانوية الحكمية ٢ بوندووسو ريجنسي ، سنة التعلم " .المستشأ:الدكتورموه. خوسنريد ، الدكتورمسهود

الكلمات المفتاحية: القيادة ، التنمية ، الموارد البشرية

نوعية الموارد البشرية هي المفتاح الرئيسي في تنمية الأمة. مطلوب من رئيس المدرسة أن يكون قادراً على تنمية الموارد البشرية في مدرسته. يجب أن يكون رئيس المدرسة مع نقاط قوته قادراً على تحليل احتياجات مروضيه من أجل تحسين أو تطوير الموارد البشرية في المدرسة ، من خلال رئيس المدرسة لتحسين أداء المعلم وتقييم نجاح تحسين أداء المعلم في المدرسة.

تركز هذه البهث على ما يلي: (١) كيف تقوم رؤساء المدارس بتحليل احتياجات المعلمين في المدرسة الثانوية الحكمية ٢ بوندووسو ، (٢) كيف تقوم قيادة المدرسة في تحسين أداء المعلم في المدرسة الثانوية الحكمية ٢ بوندووسو ؟(٣) كيف أداء المعلم في منطقة بوندووسو ٢ مدرسة تسناوية؟

تهدف هذه الدراسة إلى (١) لمعرفة كيف يقوم مدير المدرسة بتحليل احتياجات المعلمين فيالمدرسة الثانوية الحكمية ٢ بوندووسو .(٢) لمعرفة كيفية قيادة رئيس المدرسة في تحسين أداء المعلم فيالمدرسة الثانوية الحكمية ٢ بوندووسو. (٣) لمعرفة كيفية قيادة مديري المدارس في تقييم أداء المعلم فيالمدرسة الثانوية الحكمية ٢ بوندووسو.

طريقة الملاحظة والمقابلات والوثائق. ثم يتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام النموذج التفاعلي لسلدانا و ملس - هوبرمان ( Miles - Huberman, and Saldana ) ، وهي: بيانات التكثيف (Data Condensation) ، وتقديمالبيانات (data Display) ، واستخلاص النتائج أو التحقق ( conclusion ) (drawing/verification) يشير تكثيف البيانات إلى التحديد والتركيز والتبسيط والاستخراج والتحويل ، واختبار صحة البيانات باستخدام أداة اختبار تتسم بالمصادقية باستخدام تقنيات وتثليث المصدر تشير

نتائج هذه البهث إلى ما يلي: (١) يقوم رئيس المدرسة بتحليل احتياجات المعلم من خلال: (أ) تحليل الوظيفة و (ب) تحليل عبء العمل ، (٢) رئيس المدرسة يزيد من أداء المعلم من خلال: (أ) التوجيه بشأن الانضباط المعلم و (ب) تعزيز قدرات المعلم المهنية ، (٣) رئيس المدرسة يقيم أداء المعلم من خلال (أ) تقييم الأداء القائم على الإشراف الأكاديمي ،(ب) تقييم أداء المعلم.



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	12
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian .....	14
E. Definisi Istilah.....	15
F. Sistematika Penulisan.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	18
A. Penelitian Terdahulu .....	18
B. Kajian Teori .....	20
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	20
a. Konsep Dasar Kepemimpinan .....	20
b. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah .....	24
c. Tanggungjawab Kepala Madrasah .....	28
2. Manajemen Sumberdaya Manusia .....	30
a. Definisi Manajemen Sumberdaya Manusia .....	30
b. Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia.....	33
c. Tujuan Manajemen Sumberdaya Manusia .....	36
d. Tahapan Manajemen Sumberdaya Manusia .....	39

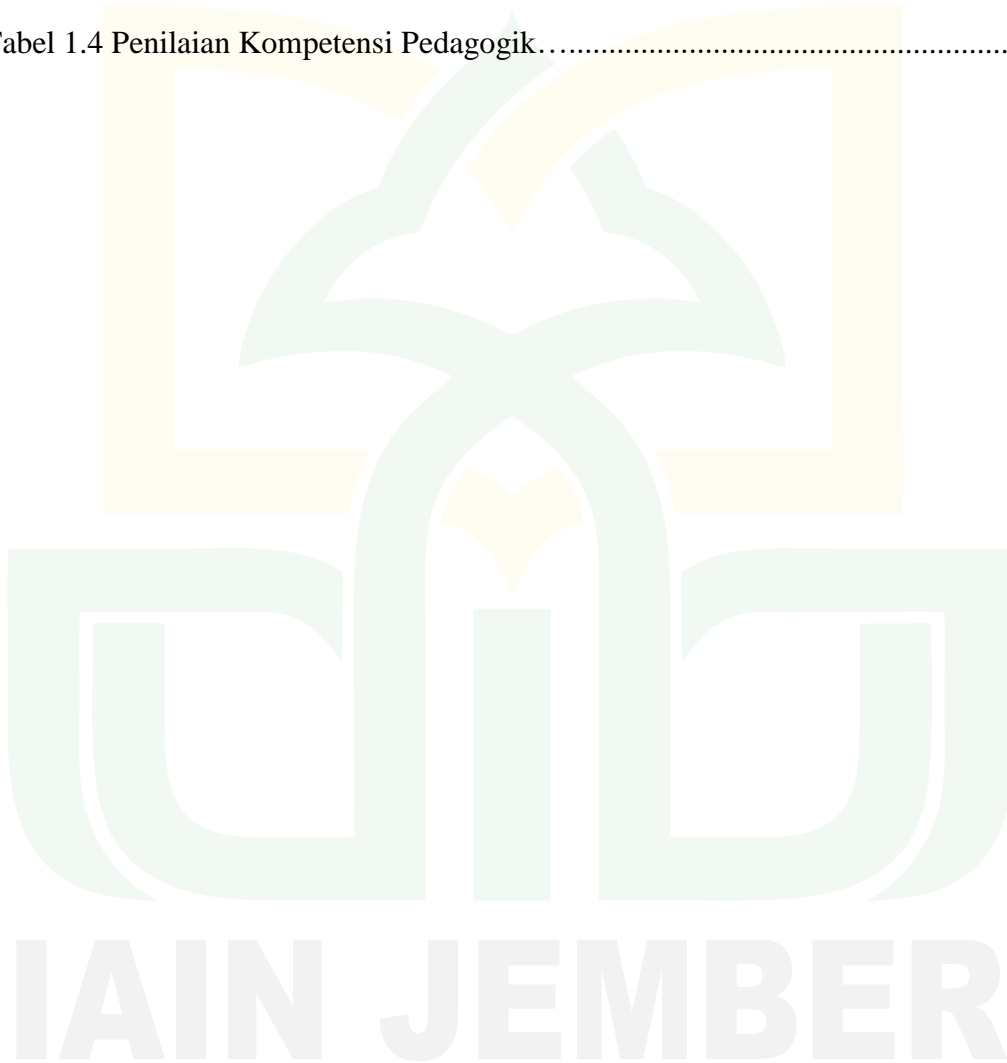
3. Proses Pengembangan Sumberdaya Manusia .....	39
a. Analisis Kebutuhan Guru .....	39
b. Penilaian Kinerja .....	46
c. Peningkatan Kinerja .....	54
C. Kerangka Konseptual .....	65
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	66
B. Lokasi Penelitian .....	69
C. Kehadiran Peneliti .....	69
D. Subyek Penelitian .....	70
E. Sumber Data Penelitian .....	71
F. Teknik Pengumpulan Data .....	73
G. Analisis Data .....	76
H. Keabsahan Data .....	79
I. Tahapan – tahapan Penelitian .....	80
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS .....</b>	<b>82</b>
A. Paparan Data dan Analisis .....	82
1. Analisis Kebutuhan Guru Oleh Kepala Madrasah .....	83
2. Penilaian Kinerja Guru oleh Kepala Madrasah .....	90
3. Peningkatan Kinerja Guru oleh Kepala Madrasah .....	98
B. Temuan Penelitian .....	107
1 Matrik Temuan Fokus I .....	107
2 Matrik Temuan Fokus II .....	108
3 Matrik Temuan Fokus III .....	109
<b>BAB V PEMBAHASAN.....</b>	<b>110</b>
A. Analisis Kebutuhan Guru .....	110
1 Analisis Jabatan .....	111
2 Analisis Beban Kerja .....	111
B. Penilaian Kinerja Guru .....	112
C. Peningkatan Kinerja Guru .....	115

BAB VI PENUTUP .....	123
A. Kesimpulan .....	123
B. Saran .....	125
DAFTAR PUSTAKA .....	126
LAMPIRAN – LAMPIRAN	



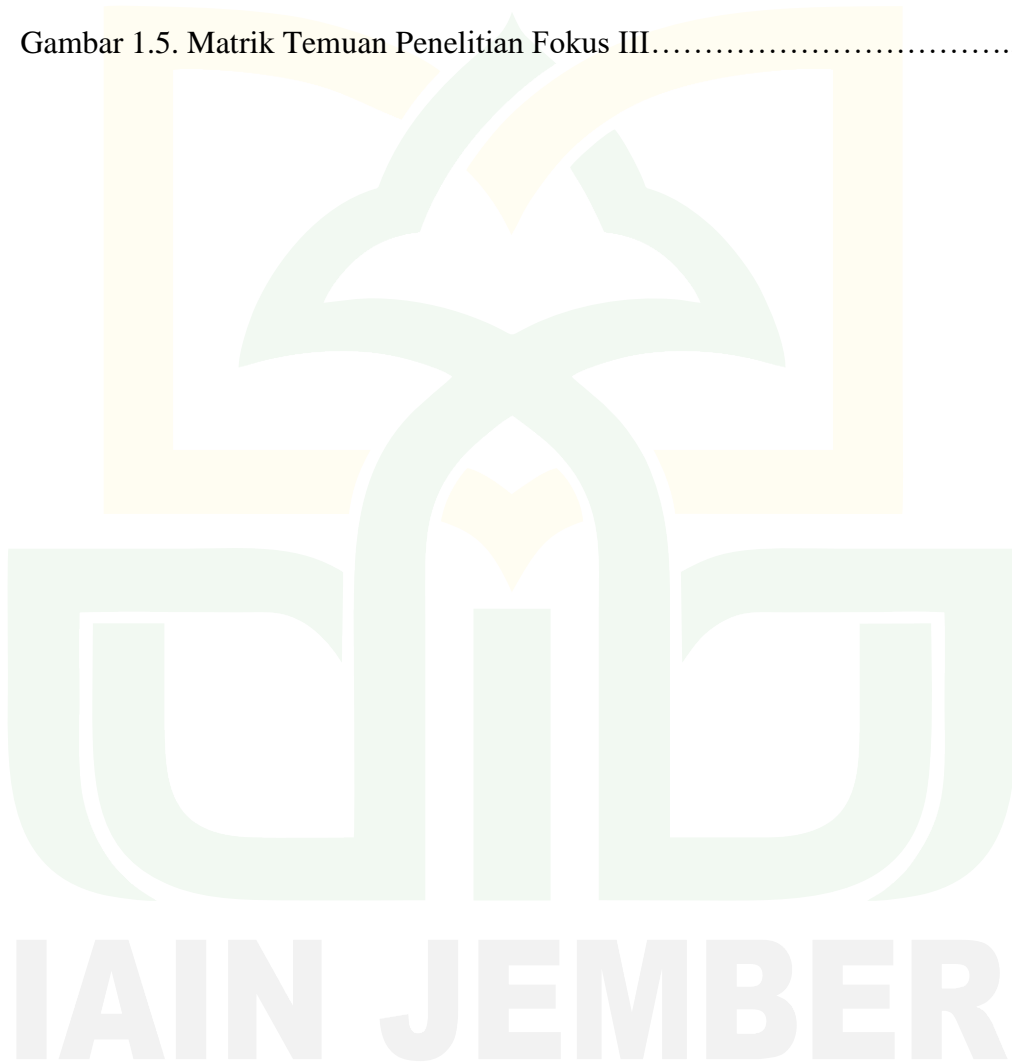
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang .....	18
Tabel 1.2 Nama-Nama Informan Dalam Penelitian.....	70
Tabel 1.3 Format Supervisi Guru Bidang Kompetensi Profesional .....	94
Tabel 1.4 Penilaian Kompetensi Pedagogik.....	97



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	65
Gambar 1.2. Model Analisis Data Model Interaktif Miles and Huberman.....	79
Gambar 1.3. Matrik Temuan Penelitian Fokus I.....	107
Gambar 1.4. Matrik Temuan Penelitian Fokus II.....	108
Gambar 1.5. Matrik Temuan Penelitian Fokus III.....	109



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pendidikan menjadi salah satu penopang yang strategis untuk mewujudkan negara maju. Sejak manusia dilahirkan hingga sepanjang hidupnya, manusia tidak lepas dari suatu kebutuhan yaitu untuk mendapatkan pendidikan. Masyarakat sering memandang bahwa kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan dan di Indonesia pendidikan merupakan salah satu faktor yang harus didukung karena kemajuan suatu bangsa tidak lepas dari kemajuan pendidikannya.

Dalam Pembukaan Undang-Undang dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 antara lain menyatakan bahwa tujuan pembentukan negara Indonesia adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.<sup>1</sup> Untuk mewujudkan salah satu tujuan nasional tersebut, pemerintah telah menyusun peraturan yang mengatur tentang Pendidikan. Peraturan yang dimaksud adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting dalam rangka mewujudkan tujuan nasional. Dalam terminologinya, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran

---

<sup>1</sup>Undang-Undang Dasar 1945

agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.

Pendidikan Nasional bertugas dan bertanggung jawab untuk menghantar bangsa ini agar siap menyongsong dan mampu bersaing dengan adanya era globalisasi dan perubahan menjadi peluang dan kemudian mengelolanya menjadi kekuatan yang mampu meningkatkan kualitas hidup kehidupan bangsa dan negara di masa depan. Pendidikan perlu mengambil posisi dan peran nyata yang dinamis, proaktif, interaktif, serta berorientasi kemas depan. Artinya pendidikan harus mampu bergerak lugas dalam menghadapi rintangan-rintangan dan memanfaatkan peluang yang ada.<sup>2</sup>

Sektor pendidikan dasar dan menengah juga dikelola secara otonom oleh pemerintah daerah. Pendidikan harus lebih terbenahi untuk mewujudkan pendidikan yang lebih baik yang relevansinya bagi kepentingan daerah maupun kepentingan nasional. Manajemen sekolah saat ini memiliki kecenderungan ke arah sekolah yang berbasis manajemen (*school based management*). Dalam konteks *school based management*, sekolah harus meningkatkan keikutsertaan masyarakat dalam pengelolaannya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensinya. Meskipun demikian otonomi pendidikan dalam konteks *school based management* harus dilakukan dengan selalu mengacu pada *accountability* (pertanggungjawaban kualitas) terhadap masyarakat, orang tua, siswa, maupun

---

<sup>2</sup> Rudi Wardana, *Pendidikan : Proses dan Elemen yang Berpengaruh didalamnya*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2008), 27.

pemerintah pusat dan daerah. Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, faktor pendidik menjadi salah satu penentu keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu, pemerintah telah memberlakukan Undang-Undang No. 74 tahun 2008 tentang pendidik. Undang-Undang ini dimaksudkan untuk dijadikan pedoman, arah, dan tujuan bagi pendidik dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Indonesia, pemerintah terus berupaya melakukan berbagai reformasi dalam bidang pendidikan, diantaranya adalah diluncurkannya kembali peraturan Mendiknas No. 54 tahun 2013 tentang Standar Isi untuk satuan Pendidikan Dasar dan menengah dan peraturan Mendiknas No. 64 tahun 2013 tentang standar kompetensi lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Untuk mengatur pelaksanaan peraturan tersebut pemerintah mengeluarkan pula peraturan Mendiknas No. 65 tahun 2013 tentang standar proses pendidikan dasar dan menengah.

Dari peraturan pemerintah di atas menegaskan bahwa bidang pendidikan menjadi perhatian khusus dari pemerintah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan maupun meningkatkan kualitas sumber daya manusianya baik anak didik maupun kinerja pendidik yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah perlu diberdayakan agar disentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional sehingga kepala madrasah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala madrasah sebagai pengelola dan eksekutif di madrasah menunjukkan dirinya sebagai seorang



pelaksana teknis manajerial yang memiliki keterampilan-keterampilan untuk menjalankan lembaga pendidikannya.

Kepala madrasah sebagai manajer bertugas sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personil, fasilitas, keuangan, ketatausahaan sekolah, pemelihara tata tertib, serta hubungan sekolah dan masyarakat.<sup>3</sup> Di pihak lain, kepala madrasah sebagai manajer melaksanakan proses-proses administratif yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasi sekolah, mengontrol dan menilai hasil-hasil, menyampaikan dan menjelaskan perintah-perintah, memecahkan konflik yang muncul, dan memupuk semangat bekerja dan belajar.<sup>4</sup> Adapun tugas pendidik pendidikan agama adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, memberi teladan, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.<sup>5</sup> Kompetensi Pendidik sebagaimana dimaksud dalam PP No. 74 tahun 2008 tentang pendidik meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.<sup>6</sup> Namun pendidik yang dimaksud disini adalah pendidik agama yang selain beberapa kompetensi yang telah dijelaskan di atas juga terdapat kompetensi kepemimpinan sebagaimana dalam Permenag No. 16 tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah.<sup>7</sup>

Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal bertujuan untuk membentuk manusia yang berkepribadian dan mengembangkan intelektual peserta didik

---

<sup>3</sup>Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama, 2008), 14

<sup>4</sup> Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, .., 14

<sup>5</sup>Undang-undang tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah No. 16 tahun 2010

<sup>6</sup>Undang-undang tentang Pendidik No. 74 Tahun 2008.

<sup>7</sup>Undang-undang tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah No. 16 tahun 2010

dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus menjalankan peran manajemen untuk membantu keberhasilan pendidik dan peserta didiknya. Kepala madrasah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat membangkitkan semangat pendidik untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja mereka lebih baik.

Kepala madrasah harus mampu dan dapat memberikan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, bersikap, serta bertingkah laku terhadap yang dipimpinnya (pendidik dan staf). Kepala madrasah dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman wajib membantu para pendidik agar berkembang menjadi pendidik yang profesional. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu, dan dapat menganalisis kebutuhan bawahannya. Kepala madrasah sebagai pemimpin mampu memberikan petunjuk dan pengawasan dalam rangka meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.<sup>8</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan pendidik yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional, menghindarkan diri dari *one man show*, sebaliknya harus menekankan pada kerjasama kesejawatan, menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, sebaliknya perlu menciptakan

---

<sup>8</sup>Syaiful Sagala, “*Administrasi Pendidikan Kontemporer*”, (Bandung : Alfabeta, 2016), 128

keadaan yang membuat semua pendidik percaya diri, menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan unjuk kerja profesional, menghindarkan diri dari sifat dengki dan kebencian, sebaliknya harus menumbuhkan kebanggaan antusias kerja para pendidik, menghindarkan diri dari suka menyalahkan pendidik, tetapi harus mampu membetulkan atau mengoreksi kesalahan pendidik, dan menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan pendidik menjadi membosankan, tetapi sebaliknya justru harus mampu membuat suasana kerja yang membuat pendidik tertarik dan betah melakukan pekerjaan. Disamping dituntut untuk terus melakukan perbaikan, seorang kepala madrasah harus memperhatikan atau menganalisis kebutuhan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan sumber daya manusia di madrasah.<sup>9</sup>

Selain kepala madrasah, salah satu komponen penting dalam pendidikan adalah pendidik. Pendidik dalam konteks pendidikan mempunyai peranan yang besar dan strategis. Hal ini disebabkan pendidiklah yang berada di barisan terdepan dalam pelaksanaan pendidikan. Pendidiklah yang langsung berhadapan dengan peserta didik untuk mentransfer ilmu pengetahuan dan teknologi sekaligus mendidik dengan nilai-nilai positif melalui bimbingan dan keteladanan. Untuk itu, kepala madrasah selaku manager dituntut mampu mendayagunakan pendidik sebagaimana termaktub dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah terutama pasal 5 yang

---

<sup>9</sup>Zaenuddin, “*Reformasi Pendidikan: Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*”, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 89

menegaskan bahwa kepala madrasah bertugas menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>10</sup>

Pendidik bertindak sebagai edukator, fasilitator, sekaligus motivator dalam proses pendidikan di madrasah. Pendidik merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi pendidik dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum tidak akan hidup jika tanpa pendidik. Sehingga kinerja pendidik dituntut berkualitas untuk mencapai produktivitas sekolah yang unggul.

Kualitas sumberdaya manusia adalah kunci utama dalam pembangunan sebuah bangsa. Kepala madrasah dituntut mampu mengembangkan sumber daya manusia di madrasah. Kepala madrasah dengan kelebihannya harus mampu menganalisis kebutuhan bawahannya demi untuk perbaikan atau pengembangan sumber daya manusia di madrasah, melalui kepala madrasah meningkatkan kinerja pendidik dan menilai kesuksesan atas peningkatan kinerja pendidik di madrasah.

Seperti halnya pelatihan, pengembangan karyawan dimulai dengan analisis kebutuhan organisasi dan para individu. Baik perusahaan maupun individu tersebut dapat menganalisis apa yang dibutuhkan oleh seseorang lewat pengembangan. Tujuannya tentu saja adalah menyebutkan kelebihan dan kekurangan, metode-metode yang digunakan oleh organisasi untuk menilai kebutuhan pengembangan meliputi penggunaan pusat-pusat penilaian, pengujian

---

<sup>10</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah

psikologis, dan penilaian kinerja.<sup>11</sup>

Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan disekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Masalah kinerja menjadi sorotan berbagai pihak, kinerja pemerintah akan dirasakan oleh masyarakat dan kinerja pendidik akan dirasakan oleh siswa atau orang tua siswa. Berbagai usaha dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik. Maka kinerja pendidik tentunya akan menjadi perhatian semua pihak. Pendidik dan tenaga kependidikan harus benar-benar kompeten dibidangnya dan pendidik dan tenaga kependidikan juga harus mampu mengabdikan secara optimal. Oleh karena itu diperlukan adanya aktivitas pengelolaan penilaian kinerja setiap individu pendidik atau tenaga kependidikan yang selanjutnya berdampak kepada proses pengembangan anak didik.<sup>12</sup>

Isu kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang direkonstruksi dalam rangka otonomi daerah, berkaitan dengan perluasan dan pemerataan pelayanan pendidikan yang mengarah pada pendidikan yang berkeadilan dengan penerapan formula pembiayaan pendidikan yang adil dan transparan, upaya pemerataan pendidikan adanya standar kompetensi minimal, serta pemerataan pelayanan pendidikan bagi siswa pada semua lapisan masyarakat. Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan yang mengarah pada pendidikan berbasis masyarakat. Peningkatan sistem pengelolaan pendidikan dengan memberikan kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah dan mengoptimalkan sumber daya

---

<sup>11</sup>Robert L. Mathis – John H. Jackson, *Human Resource Management*, (Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd, 2004), 356

<sup>12</sup>Manajemen Berbasis Kinerja Madrasah, (Cet. II, Modul Pelatihan MEDP, Direktorat Pendidikan Madrasah, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam KEMENAG RI, 2010), 398

yang tersedia bagi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. Isu kebijakan tersebut diharapkan dapat menunjang bagi peningkatan SDM yang siap bersaing betapapun kompleksnya tantangan pendidikan yang dihadapi.

Bagi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso sebagai salah satu Madrasah Tsanawiyah yang mengemban fungsi pelayanan dibidang pendidikan maka pengembangan sumber daya manusia memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Kepala madrasah harus mampu menganalisis kebutuhan demi untuk pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, dan penilaian peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk mewujudkan visi misi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso.

Kalau kita amati dari beberapa faktor yang telah dikemukakan di atas, maka faktor kepemimpinan mempunyai peran yang besar terhadap pengembangan sumber daya manusia. Sebab di dalam lingkungan sekolah apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin. Dalam Islam kepemimpinan begitu penting sehingga diharuskan setiap perkumpulan untuk memiliki pimpinan, bahkan dalam jumlah yang kecil.

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu menganalisis kebutuhan pendidik atau bawahannya untuk pengembangan sumber daya manusia di madrasahnyanya. Pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja pendidik dxan tenaga kependidikan menjadi sangat penting atau memiliki nilai yang amat strategis dalam lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2

Bondowoso. Informasi mengenai kinerja pendidik, tenaga kependidikan dan faktor kepemimpinan yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui sehingga pengukuran terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Kalau kita amati dari beberapa faktor yang telah dikemukakan di atas, maka faktor kepemimpinan mempunyai peran yang besar terhadap pengembangan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah tersebut. Seorang pemimpin mampu menganalisis kebutuhan bawahannya kemudian seorang pemimpin mengembangkan sumber daya manusianya melalui peningkatan kinerja pendidik, tenaga kependidikan dan penilaian peningkatan kinerja pendidik, tenaga kependidikan. Sebab di dalam lingkungan sekolah apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin. Dalam Islam kepemimpinan begitu penting sehingga diharuskan setiap perkumpulan untuk memiliki pimpinan, bahkan dalam jumlah yang kecil. Dalam al-Qur'an Allah Swt sudah menegaskan betapa pentingnya seorang pemimpin QS al-Baqarah/2: 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya : *“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: sungguh aku akan menjadikan di bumi seorang khalifah.”*

Seorang pemimpin di dalam lingkungan formal di samping harus dipatuhi oleh bawahannya ia juga harus memiliki prestasi lebih agar dapat memperkuat

kepatuhan bawahan terhadap dirinya. Potensi ini dapat berupa kewibawaan pribadi maupun berupa kelebihan pengetahuan atau kecakapan untuk menganalisis kebutuhan pendidik/bawahannya terutama yang menyangkut bidang tugasnya, kemampuan ini sering disebut managerial skill. Penerapan kekuasaan, kewibawaan, dan managerial skill akan terlihat dari gaya ataupun perilaku kepemimpinan yang dirasakan oleh bawahannya.

Untuk suksesnya penyelenggaraan pelaksanaan kerja sangat bergantung antara lain kepada kualitas dan kemampuan profesional pendidik. Oleh karena itu peningkatan kualitas pendidik perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

Pengembangan sumber daya manusia khususnya pendidik dan tenaga kependidikan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara lembaga pendidikan yang sejenis. Pengembangan sumber daya manusia secara benar akan menaikkan harkat dan martabat manusia dalam kapasitasnya sebagai pendidik yang selanjutnya dapat memberi kontribusi pada penyelesaian tugas-tugas rutin lingkup kegiatannya secara lebih efisien, efektif, dan produktif.

Hal penting yang dapat dirangkum keterkaitan peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya pendidik terhadap pelaksanaan tugas-tugas di lingkungan kerjanya yaitu diharapkan meningkatkan profesionalisme melalui upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya pendidik, sehingga pelaksanaan seluruh tugas-tugasnya dapat diselesaikan secara optimal. Dibidang kependidikan ada tiga persyaratan minimal seorang pendidik menjadi tenaga



profesional. Pertama, memiliki ilmu pengetahuan dibidang yang diajarkannya sesuai dengan kualifikasi dimana dia mengajar. Kedua, memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang kependidikan. Ketiga, memiliki moral akademik.<sup>13</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan terhadap pengembangan sumber daya manusia khususnya pendidik pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso dengan pelaksanaan tugas-tugas pokok pada bagian masing-masing.

Dari apa yang telah dikemukakan di atas penulis mencoba melihat lebih jauh bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kinerja pendidik dan penilaian peningkatan kinerja pendidik yang telah dicapai di dalam lingkungan Madrasah tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso judul tesis ini adalah: “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso”.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian Konteks Penelitian di atas, maka penelitian memfokuskan penelitian ini pada kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso. Untuk memperjelas konteks penelitian yang ada, maka memfokuskan penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepala Madrasah menganalisis Kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso?

---

<sup>13</sup> Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, ( Edisi Revisi; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004), 82

2. Bagaimana Kepala Madrasah menilai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso?
3. Bagaimana Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mengajukan beberapa masalah penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana kepala madrasah menganalisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso.
2. Untuk mendeskripsikan bagaimana kepala madrasah dalam melaksanakan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.
3. Untuk mendeskripsikan bagaimana kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso.

**IAIN JEMBER**

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, adalah:

##### 1. Manfaat teoritis:

- a) Penelitian ini sedikit banyak memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.
- b) Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memakai penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perpendidikan tinggi.
- c) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia di sekolahnya.

##### 2. Manfaat secara praktis :

- a) Informasi dan masukan yang konstruktif untuk perbaikan pengembangan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso, terutama yang berkaitan dengan pemimpin menganalisis kebutuhan, pengembangan kinerja pendidik, dan penilaian kinerja pendidik.
- b) Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam kepemimpinan kepala madrasah.
- c) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pemimpin dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan

kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia.

- d) Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia.

### **E. Definisi Istilah**

Definisi istilah merupakan penjelasan atas konsep penelitian yang ada dalam judul penelitian. Definisi istilah sangat berguna untuk memberikan pemahaman dan batasan yang jelas agar penelitian ini tetap terfokus pada kajian yang diinginkan. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan dalam penelitian ini adalah :

#### **1. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepemimpinan kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuannya untuk mengelola, mengarahkan, membimbing, atau menggerakkan sumber daya manusia yang ada pada suatu madrasah dan digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan yakni di MTsn Negeri 2 Bondowoso.

#### **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan penilaian kinerja pendidik untuk mencapai suatu hasil yang optimal dengan pengelolaan SDM yang dilaksanakan oleh kepala madrasah. Pengembangan sumberdaya manusia berfokus pada proses pengembangan seperti analisis kebutuhan, penilaian kinerja dan peningkatan kinerja.

Jadi yang dimaksud dengan judul tesis tentang kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia adalah bagaimana kepala madrasah dalam mendorong, membimbing, mengarahkan dan mengelola serta mengembangkan sumberdaya manusia dalam pendidikan yakni pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan madrasah.

#### **F. Sistematik Penulisan**

Dalam rangka memberikan uraian terinci terhadap pembahasan masalah diatas, maka penulis berusaha menyusun kerangka penelitian secara sistematis, agar pembahasan lebih terarah serta mudah dipahami, dan terlebih penting uraian yang disajikan diharapkan dapat menjawab permasalahan yang telah disebutkan diatas, adapun sistematika penulisan tesis adalah sebagai berikut :

##### **Bab I : Pendahuluan**

Pada Bab ini mengkaji tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, sistematik Penulisan.

##### **Bab II : Kajian Pustaka**

Pada Bab ini peneliti mengkaji tentang penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MTSN 2 Bondowoso, dan menjelaskan tentang Kajian teori yang membahas: Kepemimpinan kepala madrasah menganalisis kebutuhan guru, Pengembangan sumber daya manusia menganalisis kebutuhan guru, melakukan penilaian terhadap kinerja guru, dan meningkatkan kinerja guru dalam pengembangan sumber daya manusia, kemudian di bab ini peneliti juga mengkaji tentang kerangka konseptual penelitan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MTSN 2 Kabupaten Bondowoso.

### Bab III : Metode Penelitian

Dalam bab ini peneliti akan memaparkan metode penelitian yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahapan-tahapan penelitian.

### Bab IV : Paparan Data Dan Analisis

Dalam Bab ini merupakan hasil penelitian yang mencakup: paparan data dan analisis, temuan penelitian.

### Bab V : Pembahasan

Dalam Bab ini, peneliti akan mendeskripsikan hasil temuan tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia (studi kasus di MTSN 2 Kabupaten Bondowoso)

### Bab VI : Penutup

Penutup memuat temuan pokok atau kesimpulan dari pembahasan, dan tindak lanjut penelitian serta saran-saran.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil penelitian yang relevan untuk melihat bahwa posisi penelitian ini belum ada yang membahasnya, oleh karena itu peneliti akan memaparkan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ismi Faiqotul Himmah	Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik	Kepemimpinan kepala madrasah mempunyai karakteristik kepemimpinan tranformasional disamping mempunyai strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik melalui studi lanjut, supervisi pembelajaran, musyawarah guru atau pelajaran, studi banding, diklat dan <i>workshop</i>	1. Kepemimpinan Kepala Madrasah	1. Pengembangan sumberdaya manusia 2. Fokus penelitian 3. Lokasi penelitian
2	Sugeng Pambudi Khaimi	Kepemimpinan kepala madrasah dalam memperispakan sumber ddaya	Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meingtkkan sumberdaya manusia (guru dan	1. Kepemimpinan 2. Sumber Daya Manusia	1. Kepemimpinan kepala madrasah 2. Pengembangan sumberdaya manusia 3. Fokus penelitian

		manusia	karyawan) dengan cara demikratis dan transformasional karismatik		
3	Adi Putra	Pengembangan manajemen sumberdaya manusia	Pola pengembangan manajemen SDM dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD ada 5 yakni pengembangan SDM, pembinaan sikap disiplin, magang 2 bulan, pembinaan satu tahun . mutu layanan, kegiatan efektif dan budaya madrasah.	Pengembangan sumberdaya manusia	Kepemimpinan
4	Dewi Hajar	Manajemen Sumber daya Manusia (pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam pendidikan Islam	Manajemen SDM (Pendidik dan tenaga kependidikan ternyata mampu meningkatkan daya gunan bagi sumberdaya manusia dalam organisasi serta mampu menjadikan guru/karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya	1.Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan kepala madrasah</li> <li>2. Fokus penelitian berbeda</li> </ol>

Dari beberapa penelitian yang telah diungkapkan diatas maka peneliti ingin melengkapi penelitian yang pernah dilakukan dari sisi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia yang fokus pada menganalisis kebutuhan untuk pengembangan sumber daya manusia, penilaian



kinerja, dan meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan karena menurut pengamatan penulis belum banyak dilakukan terutama di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.

## **B. Kajian Teori**

Dalam kajian teori ini akan dipaparkan beberapa teori terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia.

### **1. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

#### **a. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan sangat menentukan keberhasilan atau tidaknya suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuannya. Kepala Madrasah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di madrasah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik. Kepala Madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kegiatan kepemimpinan harus diselenggarakan oleh seseorang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu yang dilingkungannya terdapat sejumlah orang yang harus bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Demikian pentingnya arti kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa maju mundurnya suatu organisasi/lembaga banyak ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin. 1 Sedangkan menurut Mujamil Qomar adalah kegiatan atau proses memimpin dalam mengendalikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. 2 Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam

bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

- 1) Istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari “*leadership*” yang berasal dari *leader* yang artinya pemimpin, ketua, kepala.<sup>3</sup> Untuk memperluas pandangan terhadap pengertian kepemimpinan, para ahli berbeda-beda dalam mendefinisikannya, di antara definisi kepemimpinan adalah: Menurut Soetopo Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.<sup>14</sup>
- 2) Menurut Nawawi melihat kepemimpinan sebagai proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan.
- 3) Robert G Owens, mengemukakan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang.<sup>15</sup>
- 4) Jacobs mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarah yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.<sup>16</sup>

Sedangkan Kepemimpinan ketika didefinisikan oleh para ahli hampir tak ditemukan pendapat yang sama. Para Ahli memiliki perbedaan dalam definisi

<sup>14</sup>Soetopo, *Keefektifan Organisasi Madrasah*. Dalam Buhanuddin, H., Imron Ali, Maisyaroh (Eds). *Manajemen Pendidikan: Wacana Proses dan Aplikasi di Madrasah*, UM, . 111

<sup>15</sup>Robert G Owens, *Organization Behavior in Education*, Boston: Allyn and Bacon, .132

<sup>16</sup>Jacobs dan Jaques, *Military Executive Leadership*, NJ: Leadership Library of America, 1990, .281

terkait kepemimpinan. Mereka selalu mendefinisikan kepemimpinan menurut perspektif masing – masing. Hal ini seperti dikatakan oleh Gery A. Yukl :

*The term leadership is a word taken from the common vocabulary and incorporated into the technical vocabulary of a scientific discipline without being precisely redefined. As a consequence, it carries extraneous connotations that create ambiguity of meaning. Additional confusion is caused by the use of other imprecise terms such as power, authority, management, administration, control, and supervision to describe similar phenomena.<sup>17</sup>*

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi. Mengingat perannya yang sangat vital dalam sebuah organisasi, kepemimpinan bisa salah satu ajang perebutan. Bahkan tak jarang dilakukan dengan cara – cara yang kurang beradab bahkan di luar nalar manusia sehingga tak jarang kita dengar para pemimpin ketika sudah berada dipuncak kekuasaan sering mempunyai tabiat yang tak beradab semisal memaki, memarahi orang didepan umum bahkan menggunakan narkoba hingga sampai melakukan korupsi. Oleh karenanya, menjadi pemimpin pendidikan yang ideal sesuai dengan kompetensi dan memiliki kepribadian yang luhur sehingga membawa organisasi yang kita pimpin menuju kearah yang lebih baik.

Beberapa definisi data pengertian tersebut, dapat diambil pengertian bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

---

<sup>17</sup> Gery A. Yukl, “*Leadership in Organization*” (New Jersey: Pearson Education, 1994), 2

Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala madrasah dapat diartikan pemimpin madrasah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>18</sup>

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Rahman dkk., mengungkapkan bahwa “kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di madrasah.”

Sementara itu, Menurut Peraturan Menteri Agama No. 58 Tahun 2017, Definisi kepala Madrasah adalah pemimpin madrasah yang melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan serta melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru madrasah.<sup>19</sup>

Sedangkan Permendikbud No. 6 Tahun 2018 menyatakan bahwa kepala sekolah / madrasah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), madrasah dasar (SD), madrasah dasar luar biasa (SDLB), madrasah menengah pertama (SMP), madrasah menengah pertama

<sup>18</sup>Rahman ., *Peran Strategis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), 106

<sup>19</sup> *Peraturan Menteri Agama RI No. 58 Tahun 2017.*

luar biasa (SMPLB), madrasah menengah atas (SMA), madrasah menengah kejuruan (SMK), madrasah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Madrasah Indonesia di Luar Negeri.<sup>20</sup>

Definis lain juga dikemukakan oleh Jaja Juhari dan Amirullah Syarbini yang mengatakan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peranan yang cukup besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah yang menjadi tanggungjawabnya. Tumbuh kembangnya semangat, kerja guru dan karyawan tergantung kinerja kepala madrasah, kemampuan dalam memimpin dan menarahkan serta kemampuan membangun komunikasi antar pribadi di madrasah/madrasah.<sup>21</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

## **b. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah**

Terkait dengan tugas dan fungsi, ada banyak tugas dan fungsi bagi seorang kepala madrasah disingkat menjadi EMASLECC (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur, climate creator*).

### **1) Pendidik ( *educator* )**

Tugas dan fungsi sebagai pendidik melekat pada diri kepala madrasah. Karena sesuai dengan peraturan yang ada kepala madrasah juga bisa mengajar dengan ketentuan sebanyak 6 Jam tatap muka dan selebihnya

<sup>20</sup> Permendikbud No. 6 Tahun 2018 Tentang Kepala Sekolah /Madrasah

<sup>21</sup> Jaja Juhari dan Amirullah Syarbini, "Manajemen Madrasah: Teori, Strategi dan Implementasi" (Bandung: alfabeta, 2013), 101

bertugas untuk kegiatan manajerial dan supervisi serta tugas – tugas lain yang terkait dengan tugas dan fungsinya. Peran sebagai edukator, kepala madrasah berperan dalam membentuk karakter yang didasari nilai-nilai pendidik.

Disamping itu , kepala madrasah selaku role model bagi guru juga dituntut untuk memiliki kemampuan untuk mengajar/membimbing peserta didik sesuai dengan bakat dan minat yang mereka miliki. Demikian pula dalam hal membimbing guru, kepala madrasah juga dituntut untuk mampu membimbing guru pada peningkatan kompetensi baik pedagogi, sosial maupun profesional sehingga mampu membawa siswa mencapai tujuan pembelajaran.<sup>22</sup>

Tak kalah pentingnya , kepala madrasah juga harus mampu dan selalu mengikuti perkembangan di bidang pendidikan kerana semua informasi di dunia pendidikan bersumber darinya. Kepala madrasah harus berperan aktif dalam mencari informasi pendidikan terbaru sehingga tidak ketinggalan informasi dan selalu mampu untuk mengikuti dan menerapkannya.

## **2) *Pengelola (manager)***

Kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai manajer untuk mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien. Kemampuan dalam mengelola lembaga pendidikan ini ditunjukkan oleh kepala madrasah dengan melaksanakan beberapa hal sebagai berikut :

- a) Kemampuan menyusun program
- b) Kemampuan menyusun organisasi madrasah
- c) Kemampuan mengerakkan dan mengembangkan guru
- d) Kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan.

## **3) *Penata Usahaan (Administrator)***

Kepala madrasah / madrasah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi dimadrasah sehingga efektif dan efisien. Tata administrasi yang menjadi tanggungjawabnya diuntut mampu untuk menunjang dan mendukung kinerja para guru dan staf. Pengelolaan administrasi yang

---

<sup>22</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional, ....*, 78

profesional akan memudahkan para guru dan staf.<sup>23</sup> Dengan pengelolaan administrasi yang profesional, kepala sekolah akan mudah dalam mengambil kebijakan untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah. Kemampuan mengelola administrasi yang menjadi tugasnya sebagai berikut :

- a) Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan
- b) Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan
- c) Kemampuan mengelola administrasi keuangan
- d) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana
- e) Kemampuan mengelola administrasi persuratan

#### 4) *Pemantau (supervisor)*

Tugas dan fungsi lain dari kepala madrasah sesuai dengan peraturan yang berlaku adalah sebagai supervisor. Peran ini menjadi kewajiban kepala madrasah untuk memantau dan memberikan bimbingan dalam pelaksanaan tugas guru dalam proses pembelajaran. Kepala madrasah dapat melaksanakan supervisi akademik dengan menerapkan berbagai teknik supervisi baik individual maupun kelompok. Peran supervisi ini juga bermanfaat bagi kepala madrasah untuk membuat kebijakan terkait dengan pendidik misalnya kemampuan guru dalam meningkatkan kompetensi baik pedagogi, sosial maupun profesional.<sup>24</sup>

Disamping itu, sesuai dengan menurut Peraturan Menteri Agama No. 58 Tahun 2017, peran kepala madrasah adalah berupaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya. Dalam melaksanakan tugasnya selaku supervisor, kepala madrasah dituntut untuk<sup>25</sup> :

- a) Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan
- b) Kemampuan melaksanakan program supervisi
- c) Kemampuan memanfaatkan hasil supervise

<sup>23</sup> Jaja juhari dan Amirullah Syarbini, "Manajemen Madrasah: Teori, Strategi dan Implementasi" (Bandung: Alfabeta, 2013), 101

<sup>24</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, ...., 78

<sup>25</sup>Peraturan Menteri Agama No. 58 Tahun 2017

### 5) *Pengarah (leader)*

Kepala madrasah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama dalam mencapai visi dan tujuan madrasah. Peran ini menjadi vital karena kepala madrasah dituntut untuk mampu membuat gambaran ideal (*grand design*) madrasah ke depan sebagai perwujudan visi dan misi madrasah. Peran mengarahkan tentunya akan menjadi sia –sia jika sang pengarah tidak mempunyai pedoman kemana arah kebijakan akan dibawa. Apakah kebijakan tersebut mampu membawa perubahan bagi lembaga yang dipimpinnya, semua berada dipundak kepala madrasah.<sup>26</sup>

Dalam rangka memenuhi peran sebagai leader beberapa hal berikut harus dimiliki oleh kepala madrasah. antara lain :

- a) Memiliki kepribadian yang kuat
- b) Kemampuan memberikan layanan bersih, transparan, dan profesional.
- c) Mampu menjadi inspirasi bagi guru dan staf.
- d) Menunjukkan dedikasi tinggi dalam amencapai visi dan misi serta tujuan madrasah.

### 6) *Wirausahawan (entrepreneur)*

Peran lain dari kepala madrasah adalah sebagai wirausahawan (*entrepreneur* ). Kepala madrasah harus mampu memanfaatkan peluang yang sekecil mungkin untuk digunakan sebagai sebagai keunggulan madrasah. Hal ini dapat terwujud dengan banyak melakukan kerjasama baik dengan sesama madrasah maupun dengan instansi lainnya. Kemampuan lain adalah dengan mengedepankan kemampaun untuk berinovasi. untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan madrasah. Inovasi adalah sebuah perubahan yang baru serta sengaja diciptakan guna mencapai tujuan pendidikan.<sup>27</sup> Untuk menjalankan peran selaku wiraushawan, kepala madrasah harus memiliki kemampuan sebagai berikut :

- a) Kemampuan untuk menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah

<sup>26</sup> Rohmat Mulyana, *Optimalisasi Pemberdayaan Madrasah*,(Solo: Aneka Ilmu, 2009), 253

<sup>27</sup> Udin Syaefudin Suud, *Inovasi Pendidikan*,(Bandung: Alfabeta,2017),5



- b) Kemampuan bekerja keras untuk mencapai hasil yang efektif
- c) Kemampuan memotivasi yang kuat untuk mencapai sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

#### 7) *Pencipta Kondisi (Climate Creator)*

Peran terakhir dari kepala madrasah adalah sebagai pencipta kondisi (*climate creator*). Definsi sederhana dari pencipta kondisi adalah kemampuan kepala madrasah untuk menciptakan kondisi madrasah menuju kearah positif sehingga tidak memberikan peluang bagi guru maupun siswa untuk bertindak negatif. Pencipta kondisi diwujudkan dalam membuat kebijakan yang tegas serta mampu untuk mengontrol dan menjalankan peraturan secara konsekwen.<sup>28</sup>

Pencipta kondisi juga dimaksudkan agar kepala madrasah mampu menciptakan kondisi baru dan mengubah kondisi lama terutama terkait dengan beberapa hal berikut ini :

- a) Kemampuan mengubah kondisi pembelajaran.
- b) Kemampuan mengubah kondisi keuangan
- c) Kemampuan mengubah kondisi sarana prasarana.

#### c. **Tanggungjawab Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah adalah merupakan seorang yang ditugasi oleh pihak ketiga, untuk memimpin suatu lembaga pendidikan Sekolah. Di dalam menjalankan tugasnya, Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala Madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah

<sup>28</sup>Rohmat Mulyana, *Optimalisasi Pemberdayaan Madrasah*, 256

sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>14</sup> Dapat diambil kesimpulan bahwa yang di maksud dengan kepemimpinan Kepala Madrasah adalah kemampuan menggerakkan semua personal satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip pedagogik atau tindakan (tingkah laku) diantara individu dan kelompok yang menyebabkan mereka bergerak kearah tercapainya tujuan pendidikan yang menambah penerimaan bersama bagi mereka.<sup>29</sup>

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar. Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar<sup>30</sup>

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu:<sup>17</sup>

- 1) Pembinaan mental yaitu membina para profesionalisme gurutentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap profesionalisme guru dapat melaksanakan tugas secara professional.
- 2) Pembinaan moral yaitu membina para profesionalisme gurutentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing profesionalisme guru. Kepala Madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.

<sup>29</sup>Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, *kepemimpinan dalam pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, t.t), 18

<sup>30</sup>. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 98.

- 3) Pembinaan fisik yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala Madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para profesionalisme guru terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
- 4) Pembinaan artistik yaitu membina profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

## 2. Manajemen Sumberdaya Manusia

### a. Definisi Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga pendidik dan kependidikan pada madrasah sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan madrasah, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, madrasah, dan masyarakat

Robert L. Mathis dan John H. Jackson mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai berikut :

*“ Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals. Whether employees are in a big company with thousands of jobs or a small nonprofit agency, managing people in an organization is about more than simply administering a pay program, designing training, or avoiding lawsuits ”<sup>31</sup>*

<sup>31</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, (Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009), 4

MSDM adalah sistem manajemen yang dirancang untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Entah pekerja di perusahaan besar dengan ribuan pekerjaan maupun di lembaga nirlaba kecil, mengatur orang dalam sebuah organisasi adalah tentang mengadmisntrasikan pembayaran, merancang pelatihan atau menghindari perkara hukum.

Sedangkan Michael Armstrong mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai berikut :

*“Human resource (HR) management was defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives.”*<sup>32</sup>

Manajemen sumberdaya manusia didefinisikan sebagai sebuah pendekatan strategis dan menyeluruh pada manajemen sebagai aset berharga – orang yang bekerja secara individu maupun kolektif yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan Melayu P. Hasibuan mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>33</sup> Sedangkan menurut Simamora, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan

<sup>32</sup>Michael Armstrong, *“Human Resource Management Practice”*, (Philadelphia: Kogan Page Limited, 2005), 25

<sup>33</sup>Malayu P. Hasibuan, *. Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016) ,10

implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.<sup>34</sup>

Taufikurohman juga mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil/pegawai yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan. Sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidakmampuan dalam mengelola sumber daya manusia”<sup>35</sup>

Dalam konteks pendidikan, posisi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh faktor-faktor lain dilihat dari nilai sumbangannya terhadap madrasah. Seorang tenaga pendidik dan kependidikan dinyatakan memiliki nilai sumbangan kepada madrasah apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai tambah terhadap produktivitas madrasah dan kegiatannya berada dalam mata rantai keutuhan sistem madrasah itu. Selain itu, kepala madrasah harus mampu untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pendidik sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Agama No. 58 Tahun 2017 pasal 8 ayat 2 huruf e yang berbunyi kepala madrasah harus mampu mengelola guru dan staf dalam rangkapemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.<sup>36</sup> Dengan demikian, tingkat keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam satu

<sup>34</sup>Henry Simamora, "Manajemen Sumber Daya Manusia", (STIE YKPN Yogyakarta, 2006), 4

<sup>35</sup>Taufikurohman, "Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia", (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), 1

<sup>36</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah

madrasah dapat dikaji dari ketepatan melaksanakan fungsi-fungsi MSDM. Kemaslahatan seorang tenaga pendidik dan kependidikan harus dilihat dari kepentingan dan kebermaknaan bagi dirinya sendiri, produktivitas madrasah dan pihak-pihak yang memperoleh jasa layanan madrasah itu.<sup>37</sup>

Dari berbagai definis tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia (MSDM) adalah sebuah pendekatan manajemen untuk meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan karyawan melalui berbagai macam cara seperti pelatihan, promosi jabatan maupun sehingga karyawan bisa berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

#### **b. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Dalam madrasahapapun Sumber Daya Manusia (SDM) menempati kedudukan yang paling vital. Memang diakui bahwa biaya itu penting. Demikian pula sarana, prasarana dan teknologi. Namun ketersediaan sumber-sumber daya itu menjadi sia-sia apabila ditangani oleh orang-orang yang tidak kompeten dan kurang komitmen. Upaya-upaya untuk merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan (SDM), mengadakan, menyeleksi, menempatkan dan memberi penugasan secara tepat telah menjadi perhatian penting pada setiap madrasah yang kompetitif. Demikian pula kebijakan kompensasi (penggajian dan kesejahteraan) dan penilaian kinerja yang dilakukan dengan adil dan tepat dapat melahirkan motivasi berprestasi pada para tenaga pendidik dan kependidikan. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti itu masih belum cukup, apabila tidak disertai dengan kebijakan pengembangan dan pemberdayaan tenaga pendidik dan

---

<sup>37</sup>Sulistiyorini, " *Manajemen Pendidikan Islam* ",(Yogyakarta, Teras, 2016),67

kependidikan yang dilakukan secara sistematis.

Untuk memperoleh sumberdaya manusia yang unggul dan kompeten, kepala madrasah harus mampu membuat program kerja yang mengarahkan sumberdaya manusia pada tujuan madrasah. Perencanaan ini bersifat jangka panjang dan disesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Disamping itu, penempatan posisi, promosi dan mutasi pendidik dan tenaga kependidikan wajib dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>38</sup>

Manajemen sumberdaya manusia dalam pendidikan difokuskan pada pendayagunaan pendidik dan tenaga pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan ini, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier pendidik dan tenaga kependidikan serta menyelaraskan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi.<sup>39</sup>

Salah satu fungsi manajemen yang dipergunakan dalam MSDM adalah perencanaan. Kegiatan ini digunakan untuk menentukan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk saat ini dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang terencana dan tepat memerlukan informasi lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi.<sup>40</sup> Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis jabatan (*job analysis*) untuk memperoleh deskripsi pekerjaan.

<sup>38</sup>Taufiqurokhman, "Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia", ..., 5

<sup>39</sup>Sulistyorini, "Manajemen Pendidikan Islam", ..., 69

<sup>40</sup>Taufiqurokhman, "Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia", ..., 11

Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan dan juga menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job spesification*). Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum pegawai yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.<sup>41</sup>

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga pendidik dan kependidikan pada madrasah sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan madrasah, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, madrasah, dan masyarakat. Dalam pengertian ini, posisi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh faktor-faktor lain dilihat dari nilai sumbangannya terhadap madrasah. Seorang tenaga pendidik dan kependidikan dinyatakan memiliki nilai sumbangan kepada madrasah apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai tambah terhadap produktivitas madrasah dan kegiatannya berada dalam mata rantai keutuhan sistem madrasah itu. Tingkat keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam satu madrasah dapat dikaji dari ketepatan melaksanakan fungsi-fungsi MSDM. Kemaslahatan seorang tenaga pendidik dan kependidikan harus dilihat dari kepentingan dan kebermaknaan bagi dirinya sendiri, produktivitas madrasah dan fihak-fihak yang memperoleh jasa layanan madrasah itu.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup>Michael Armstrong, "Human Resource Management Practice", .....,8

<sup>42</sup>Sulistiyorini, "Manajemen Pendidikan Islam", .....,69



### c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk merumuskan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, mengembangkan dan memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan untuk memperoleh nilai maslahat optimal bagi individu tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan, madrasah dan masyarakat yang dilayaninya. MSDM dilaksanakan untuk mewujudkan madrasah yang sehat, yaitu sekolah yang memiliki jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan beban dan tugas-tugas madrasah yang ada di dalamnya. MSDM harus mendukung tingkat ketahanan madrasah, pertumbuhan, produktivitas dan kompetisi.

Amstrong mengemukakan setidaknya ada 4 tujuan MSDM. Tujuan tersebut sebagai berikut :

#### 1) Efektifitas organisasi

Organisasi yang efektif akan tercapai jika pemimpin organisasi dapat mengelola SDM dengan baik. Indikator tercapainya efektifitas tersebut dapat dikur sejauh mana manager mamapu mengelola SDM secara efektif sehingga jika SDM telah mampu berkerja sesuai dengan kemampuannya maka organaisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. *HRM strategies aim to support programmes for improving organizational effectiveness by developing policies in such areas as knowledge management, talent management and generally creating 'a great place to work.'*<sup>43</sup>

#### 2) Mengelola *Human Capital*

---

<sup>43</sup>Michael Armstrong, "Human Resource Management Practice", ..., 12

*Human Capital* saat ini adalah salah satu isu yang sangat diperhatikan dengan serius. *Human capital* berangkat dari pengertian bahwa manusia adalah modal terpenting selain modal finansial. Oleh karena itu, sangat penting untuk dikelola dengan baik agar laju roda organisasi bisa berjalan selaras untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Pengelolaan *human capital* secara profesional akan berdampak pada meningkatkannya kinerja para karyawan. Manajemen yang tepat pada *human capital* memberikan peluang bagi seluruh personal yang terlibat dalam organisasi untuk senantiasa bekerja menurut tugas pokok dan fungsinya. Pemberian *reward and punishment*, analisis kinerja (*job analysis*), mutasi hingga promosi menjadi bagian penting dari *human capital*.

Pengelolaan *human capital* juga difokuskan pada peningkatan kemampuan para pendidik dan tenaga kependidikan baik terkait langsung maupun tidak langsung dengan pekerjaan yang mereka geluti. Mengikutsertakan mereka dalam pelatihan, *workshop, in service education*, kursus dan seminar merupakan beberapa cara yang bisa ditempuh dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pendidik dan tenaga kependidikan.

### 3) Mengelola kemampuan SDM

Tujuan dari MSDM salah satunya adalah untuk mengelola dan meningkatkan kemampuan guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. MSDM memastikan kemampuan mereka cocok dengan tugas yang diembannya sehingga tugas yang dibebankan dapat dilaksanakan secara

profesional. MSDM juga memastikan dukungan bagi peningkatan kompetensi guru dan karyawan baik berupa workshop, seminar maupun pelatihan – pelatihan yang mendukung peningkatan kinerja mereka.<sup>44</sup>

#### 4) Menjembatani hubungan kerja antar SDM

Hubungan kerja membutuhkan iklim dan suasana yang kondusif dalam pelaksanaan kerja. Kondusifitas ini akan terjalin jika antar personal di dalam organisasi bisa bekerjasama dengan baik dalam melaksanakan tugasnya. Namun demikian, karena banyak personal yang memiliki latar belakang pendidikan, sosial, ekonomi yang berbeda ada kemungkinan akan terjadi *clash* maupun gesekan – gesekan kecil yang berasal dari masalah pribadi yang bisa mengganggu kinerja mereka selama di dalam organisasi. Oleh karena itu, permasalahan seperti ini harus diatasi oleh pimpinan/ kepala madrasah agar tidak merembet dan menjadi permasalahan yang lebih besar.<sup>45</sup>

Untuk mengatasi hal ini, Kepala madrasah melalui MSDM bisa melakukan kontrol terhadap kinerja karyawan dan menjembatani semua perbedaan terkait pekerjaan. Dengan kemampuan kepala madrasah dalam menegakkan aturan maupun pemberian sanksi yang tegas pada guru dan karyawan yang melanggar akan meminimalkan terjadinya pelanggaran yang bisa berakibat pada penurunan kinerja personal yang terlibat. Pemberian penghargaan pada mereka yang berprestasi akan membuat kinerja semakin meningkat. Pun demikian jika terdapat pelanggaran segera ditindak agar guru

<sup>44</sup>Michael Armstrong, "Human Resource Management Practice", ..., 17

<sup>45</sup>Michael Armstrong, "Human Resource Management Practice", ..., 16

dan karyawan tidak terbiasa melanggar aturan yang berlaku.<sup>46</sup>

#### **d. Tahapan Kegiatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Pendidikan**

Manajemen SDM merupakan proses sistematis yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan SDM sesuai dengan kebutuhan madrasah, memperlakukan tenaga pendidik dan kependidikan secara adil dan bermartabat, serta menciptakan kondisi yang memungkinkan tenaga pendidik dan kependidikan memberikan sumbangan optimal terhadap madrasah.

Untuk itu, perlu dilakukan kegiatan – kegiatan dalam rangka mengelola SDM pendidikan. Manajemen SDM mencakup kegiatan sebagai berikut: a) Perencanaan SDM, b) Analisis Tenaga pendidik dan kependidikan, c) Pengadaan Tenaga pendidik dan kependidikan, d) Seleksi Tenaga pendidik dan kependidikan, e) Orientasi, Penempatan dan Penugasan, f) Penilaian Kinerja, g) Pengembangan Karir, h) Pelatihan dan Pengembangan Tenaga pendidik dan kependidikan, i) Pensiun dan Pemberhentian Tenaga pendidik dan kependidikan.

### **3. Proses Pengembangan Sumberdaya Manusia**

#### **1. Analisis Kebutuhan Guru**

##### **a. Konsep Analisis Kebutuhan Guru**

Analisis tenaga pendidik dan kependidikan adalah suatu proses menjelaskan dan mencatat tujuan-tujuan tenaga pendidik dan kependidikan, kewajiban dan tanggung jawab utama tenaga pendidik dan kependidikan

---

<sup>46</sup>Robert L. Mathis dan John H. Jackson, " *Human Resource Management*" ,.....,538

tersebut dan kondisi di mana tenaga pendidik dan kependidikan itu harus dikerjakan. Analisis tenaga pendidik dan kependidikan merupakan bagian dari perencanaan SDM yang membentuk serta menjelaskan spesifikasi tenaga pendidik dan kependidikan dan spesifikasi kompetensi serta karakteristik kepribadian yang tepat untuk mengerjakan tenaga pendidik dan kependidikan itu.

Analisis kebutuhanpendidik dan tenaga kependidikan (PTK) merupakan dasar bagi penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pegawai adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar /faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pengangkatan pegawai yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdaya guna berhasil dan berkelanjutan.

Analisis kebutuhan dilakukan berdasarkan:

- 1) Jenis pekerjaan
- 2) Sifat pekerjaan
- 3) Analisis beban kerja
- 4) Prinsip pelaksanaan kerja
- 5) Peralatan yang tersedia<sup>47</sup>

Dalam menentukan formasi ada dua system yang dapat digunakan, yaitu:

- 1) System TOP (tata organisasi personal) adalah sutau system yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua unit organisasi dengan tidak memperhatikan volume pekerjaan.

---

<sup>47</sup>Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi PNS

2) System DSP (daftar susunan personal) adalah suatu system yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat dan volume pekerjaan pada waktu tertentu. System DSP inilah yang dipergunakan dalam pelaksanaan penyusunan formasi pada instansi pemerintah dewasa ini.<sup>48</sup>

b. Analisis Jabatan

Aktivitas pertama dan yang paling utaman dalam kegiatan Manajemen kepegawaian adalah bagaimana caranya untuk memperoleh pegawai atau sumber daya manusia yang berkualitas guna mengisi kekosongan pegawai yang ada pada suatu organisasi. Agar dapat memperoleh pegawai yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan, cara terbaik yang harus dilakukan adalah melakukan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, sehingga dapat terlihat jenis dan kompetensi pegawai yang diperlukan berdasarkan uraian jabatan yang dipersyaratkan sedangkan pengukuran beban kerja dan indicator jabatan dilakukan melalui analisis beban kerja. Dengan demikian diharapkan dapat diperoleh pegawai yang berkualitas.

Analisis jabatan sebagai terjemahan dari *job analysis*, ada pula yang menerjemahkan dengan analisis pekerjaan. Analisis jabatan terdiri dari dua kata, yaitu; analisis dan jabatan. Analisis adalah aktivitas berfikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen atau unsur serta keterkaitan fungsinya. Sedangkan jabatan adalah sekumpulan wewenang,

---

<sup>48</sup> Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1996), 9-10

tugas, tanggung jawab yang dikerjakan oleh pejabat dalam waktu tertentu.

Sedangkan menurut Gery Dessler analisis jabatan sebagai berikut:

*“Job analysis is a procedure for assigning tasks and skill requirements of a position and what kind of person will be employed for it” (Analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu.)<sup>49</sup>*

Sedangkan menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nomor 4 Tahun 2005 Pasal 1 ayat 5, menyatakan bahwa:

“Analisis Jabatan adalah proses, metode secara sistematis untuk memperoleh jabatan yang dipergunakan untuk berbagai kepentingan program kelembagaan, ketatalaksanaan dan manajemen sumber daya manusia”

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi suatu pekerjaan atau jabatan tertentu, informasi tersebut meliputi; tugas, tanggung jawab dan kondisi kerja yang berhubungan dengan aspek pekerjaan dalam suatu organisasi serta kualifikasi pegawai untuk pekerjaan atau jabatan tersebut.

#### 1) Teknik Untuk Mengumpulkan Informasi dalam Analisis jabatan

Menurut Siagian ada beberapa teknik untuk mengumpulkan informasi dalam analisis jabatan, diantaranya:

- a) Wawancara/Interview
- b) Pandangan Pejabat Senior
- c) Kuesioner

<sup>49</sup> Gery Dessler, *Human Resource Management*, (New Jersey: Prentice-Hall,inc, 1997), 157

- d) Catatan harian Pegawai
- e) Observasi
- f) Penggabungan beberapa teknik.<sup>50</sup>

## 2) Output Analisis Jabatan

Secara garis besar ada beberapa hal yang dihasilkan dari kegiatan analisis jabatan, yaitu uraian jabatan (*Job Description*) dan spesifikasi jabatan (*Job Specification*).

### 3) Uraian jabatan (*Job Description*)

Uraian jabatan secara empiris yang dikemukakan oleh Nur Hidayat merupakan, rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh tentang tugas, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan. Ada beberapa hal yang terkandung dalam uraian jabatan, diantaranya:

- a) Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yaitu memberikan nama jabatan, seperti rektor, dekan, dosen, dan kabag administrasi.
- b) Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui.
- c) Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
- d) Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat-alat, mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- e) Ringkasan pekerjaan atau jabatan.
- f) Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya.<sup>51</sup>

<sup>50</sup>Sondang Siagian, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 34



#### 4) Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Spesifikasi jabatan merupakan syarat-syarat yang seharusnya dipenuhi oleh seseorang (pejabat) agar ia mampu melaksanakan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya sehingga dikemudian hari ia akan mampu melaksanakan serta mempertanggung jawabkan tugasnya yang dibebankan kepadanya. Ada pula pakar yang menyamakan antara kualifikasi jabatan dan spesifikasi jabatan. Spesifikasi jabatan adalah uraian persyaratan kualitas minimum dari pada seseorang yang akan ditempatkan pada suatu tugas atau jabatan agar dikemudian hari ia dapat melakukan tugas kewajibannya dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian maka kualifikasi/spesifikasi jabatan yang harus dipenuhi oleh pegawai antara lain meliputi syarat-syarat.

- (1) Pendidikan formal
- (2) Jenis kelamin
- (3) Kesehatan dan usia
- (4) Pengalaman kerja
- (5) Emosi dan temperamental
- (6) Kemampuan berkomunikasi dan berabstraksi dengan lingkungan
- (7) Syarat lainnya<sup>52</sup>

#### c. Analisis Beban Kerja

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagai besar pegawai bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika

<sup>51</sup>Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 33

<sup>52</sup> Nur Hidayati, *Perencanaan Kepegawaian*, (Bandung: Fokus Media, 2010), 17

karyawan bekerja dibawah standart maka beban kerja yanmg diemban berlebihan. Sementara jika karyawan bekerja diatas standart, dapat berarti sestimasi standart yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan itu sendiri. Kebutuhan SDM dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak output perusahaan pada difisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai output tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi defiasi negative atau sesuai standart. Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan pasar akan barang dan jasa perusahaan sekaligus dengan pemenuhan SDM yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar komoditi. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditi, perusahaan akan segera memenuhi dengan meningkatkan produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan semakin banyak.<sup>53</sup>

Sedangkan menurut peraturan menteri keuangan nomor 140/PMK.01/2006 mengatakan bahwa:

“Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisien dan efektivitas kerja organisasi berdasarkan volume kerja dan norma waktu.”

Adapun analisis beban kerja menurut peraturan menteri keuangan nomor 140/PMK.01/2006 mengemukakan bahwa:

“Analisis beban kerja adalah suatu tekhnik manajemen yang dilakukan secara sitematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisiensi dan efektivitas kerja organisasi berdasarkan volume

---

<sup>53</sup> Syafri Mengkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2003),88

kerja beban kerja tersebut diperoleh dari sekumpulan tugas atau pekerjaan yang harus/dapat diselesaikan dalam waktu satu tahun. Norma waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan suatu tahapan proses penyelesaian pekerjaan. Efektivitas dan efisiensi kerja adalah perbandingan antara bobot/beban kerja dan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi organisasi.”

Oleh karena itu analisis kebutuhan pegawai dapat diperoleh melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja yang merupakan kegiatan untuk mengumpulkan menilai dan mengorganisir informasi yang berkaitan dengan jabatan.

## **2. Penilaian Kinerja**

### **a. Defenisi Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Mengginson adalah sebagai berikut:

*“Job Performance assessment is a process used by leaders to determine whether an employee performs his work in accordance with his duties and responsibilities” (Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya)<sup>54</sup>*

Sedangkan Andrew E.. Sikula yang dikutip A.A Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa penilaian pegawai (guru) merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat

---

<sup>54</sup> Leon C. Mengginson, *Human Resources Development*, (New York: Allyn and Bacon, 1981), 310

dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang).<sup>55</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan (guru) sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja Guru**

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Agus Sunyoto dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berperstasi sama dengan prestasi yang dahulu.

---

<sup>55</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 69

- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerja yang diembannya sekarang.
- 4) Memdefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang tidak perlu diubah.<sup>56</sup>

**c. Manfaat penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja sangat signifikan bagi lembaga pendidikan.

Adapun manfaatnya adalah sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.

---

<sup>56</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Aditama, 2017), 10-11

- 5) Sebagai indicator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).<sup>57</sup>

#### d. Sasaran Penilaian Kinerja

Sasaran penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang dikemukakan Agus Sunyoto dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara sebagai berikut:

- 1) Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- 2) Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.

---

<sup>57</sup>A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, ... , 11

- 3) Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk priode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- 4) Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu menyusun suatu proposal mengenai system bijak (*merit system*) dan system promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*).<sup>58</sup>

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning-nya*. Untuk itu pula, perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-

---

<sup>58</sup>A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM, ...*, 12

hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian, pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.<sup>59</sup>

#### e. Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar evaluasi sebagai berikut:

- 1) Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru,. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
- 2) Selalu didasarkan atau suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
- 3) Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan paksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam corporate planning, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

---

<sup>59</sup>A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM, ...*, 12-13



#### f. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dan Jhon, W... Newstrom yang merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

Penjelasan :

##### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang menandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

##### 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaiknya jika mereka bersikap negative (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan

kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kinerja dan kondisi kerja. 60

Sedangkan Menurut A. Dale Timple dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara, Faktor-faktor kinerja terdiri dari 2 faktor yakni faktor Internal dan faktor eksternal.

- 1) Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karna mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- 2) Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kinerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang mengaggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baikl

---

<sup>60</sup> Keith Davis and Jhon, W... Newstrom, *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, (New York: McGraw Hill International, 1989), 67

dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pemimpin tentang kinerja seseorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang memperlakukan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan iktihar mungkin diharapkan mengambil tindakan hukum, sebaiknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/keterampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar perusahaan.

### 3. Peningkatan Kinerja

#### a. Defenisi Peningkatan Kinerja

Sebelum melangkah kepada pembahasan tentang peningkatan kinerja, penelitiakan memulai dengan pengertian kinerja terlebih dahulu, menurut Gary Desseler, adalah:

*“performance is the process of consolidating goal setting, assessment and development of performance into a single joint system, which aims to ensure employee performance supports the company’s strategic goals.” (kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam satu system tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan)<sup>61</sup>*

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan., diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan

<sup>61</sup> Gary Desseler, *Human Resource Management*, ... 224

kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga), dan system kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja.

Seperti telah dikutip di atas bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Kompetensi individu, meliputi: kemampuan dan keterampilan: kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dan motivasi dan etos kerja: bekerja sebagai tantangan dan memberi kepuasan.
- 2) Dukungan organisasi, meliputi: pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja,
- 3) Dukungan manajemen, meliputi: mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi kerja, mendorong pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan, membuka kesempatan yang luas bagi perkerja untuk meningkatkan kemampuan, membantu pekerja dalam kesulitan melaksanakan tugas, membangun motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja, yaitu: menciptakan variasi penugasan, membuka

tantangan baru, memberikan penghargaan dan intensif, membangun komunikasi dua arah.<sup>62</sup>

b. Langkah-langkah Peningkatan kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.

Untuk menilai kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:

- a) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- b) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- c) Memperhatikan masalah yang ada.

2) Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:

- a) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
- b) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan:
- c) Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
- d) Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.

---

<sup>62</sup> Vera Nitta Turere, *Pengaruh Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey*, Jurnal. Universitas Sam Ratulangi, Manado, Vol. 1 No. 03 Juni 2013.17

- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- 4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- 5) Melakukan rencana tindakan tersebut.
- 6) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- 7) Mulai dari awal, apabila perlu.<sup>63</sup>

Robert Bacal dalam bukunya *How to manage Performance* yang menerangkan tentang 24 points praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Membuat pola pikir yang modern.

Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, meujuk, mengidentifikasi pekerjaan, menyalahkan, menyerang kepribadian dan sikap karyawan. Pimpinan menggunakan pola pikir yang modern dengan tujuan mengoptimalkan keberhasilan karyawan atau kelompok kerja dengan memberikan panutan dalam hal waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan, keahlian dan pengalamannya.

---

<sup>63</sup>A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, ... 22-23

2) Kenali manfaat.

Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaatnya padahal manajemen kinerja dengan digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meninggalkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

3) Kelola kinerja.

Penilaian atau evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian kecil dari manajemen kinerja. Jadi yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.

4) Bekerjalah bersama karyawan.

Karyawan merupakan contributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena karyawan harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan tidak merasa diperintah sehingga konfrontasi atau konflik pun akan berkurang.

5) Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.

Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga karyawan mengerti tujuan

mana yang paling penting dan yang kurang penting untuk menentukan prioritas pekerjaan yang akan dilakukan.

6) Satukan sasaran karyawan.

Keseluruhan proses manajemen kinerja akhirnya akan menjadi usaha yang sia-sia bila sasaran dan tanggung jawab karyawan tidak langsung dihubungkan dengan sasaran dan misi kelompok kerja. Logikanya adalah bila tiap karyawan mencapai sasaran maka kelompok kerjanya juga mencapai sasaran yang ditugaskan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi secara keseluruhan, sehingga semua karyawan akan terlibat, termotivasi dan memperoleh lebih banyak kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.

7) Tentukan intensif kinerja.

Intensif sedikit berbeda dengan imbalan yang akan selalu diberikan bila karyawan melakukan kinerja normal, sedangkan intensif bila melakukan pekerjaan dengan kinerja yang luar biasa. Bentuk intensif bisa berupa bonus, kesempatan mendapatkan pelatihan, pertimbangan promosi, sedikit kenaikan upah tau bisa juga kesempatan makan malam dengan top manajemen.

8) Jadilah orang yang mudah ditemui.

Komunikasi yang dilakukan secara dua arah merupakan tulang punggung manajemen kinerja yang efektif dimana komunikasi harus diarahkan pada pengenalan dan pemecahan masalah bukannya untuk menyalahkan. Dengan demikian, karyawan percaya dan dengan



tanggapan pada setiap masalah yang dilakukan akan didapatkan informasi terus menerus yang berguna untuk menghilangkan hambatan-hambatan pada proses pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

9) Berfokuslah pada komunikasi.

Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar karyawan sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.

10) Lakukan tatap muka.

Penggunaan teknologi seperti system informasi berbasis computer yang dikembangkan memang bermanfaat untuk mempercepat proses pekerjaan yang dilakukan. Tetapi, jangan sampai program computer mengurangi interaksi langsung antar karyawan naik untuk atasan maupun bawahan, karena program computer hanya berguna untuk menyimpan informasi dan data yang relevan serta mempercepat proses kerja.

11) Hindarkan resiko pemeringkatan.

Pemeringkatan tidak selalu berhubungan dengan perilaku spesifik sehingga akan bersifat subjektif dan kadang tidak memberikan informasi yang spesifik. Karena itu, jelaskan arti dari setiap peringkat sebelum pemeringkatan dilakukan dan didiskusikan maknanya serta tanyakan pemahamannya pada setiap karyawan mengenai pemeringkatan tersebut.

12) Jangan lakukan penggolongan.

Penggolongan karyawan sebagai salah satu ukuran produktivitas tidaklah lumrah, karena system ini dalam jangka pendek akan mendorong sebagian karyawan untuk bekerja lebih keras, aktif dan sebagian lagi sebaiknya, sehingga akan mengganggu kerja karyawan lain. Tambahkan berbagai unsur dalam membuat manajemen kinerja sehingga dengan adanya penggolongan tetap memberikan kontribusi yang maksimal.

13) Persiapkan penilaian.

Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari system manajemen kinerja, seperti deskripsi pekerjaan, tanggung jawab kerja, rencana kinerja yang terlaksana berdasarkan dokumentasi yang ada dan terkait satu sama lain sehingga hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat karyawan.

14) Awali tinjauan secara benar.

Penialain kinerja bagi karyawan merupakan pengalaman yang tidak menyenangkan, karena menganggap penialain tidak membantu karyawan dalam mencapai sasaran pekerjaan. Oleh karena itu, ciptakanlah iklim dimana karyawan merasa nyaman, aman dan mau mengerti tentang pentingnya penilaian kinerja.

15) Kenali sebab.

Analisis penyebab kenapa kinerja tidak maksimal sehingga diketahui dengan cepat masalahnya untuk diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.

16) Akui keberhasilan.

Karyawan yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga akan terus melakukannya, memberikan kontribusi dan rela berkorban untuk pekerjaan yang dilakukan secara maksimal.

17) Gunakan komunikasi yang kooperatif.

Komunikasi dengan menggunakan Bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan karyawan tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.

18) Berfokuslah pada perilaku dan hasil.

Sikap dan kepribadian karyawan tidak akan mempengaruhi keberhasilan kerja, karena sikap tidak dapat diamati langsung. Oleh sebab itu, perhatian utama harus ditujukan untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku karyawan.

19) Perjelas kinerja.

Karyawan memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.

20) Perlakukan konflik dengan bijak

Ketidaksetujuan dan konflik adalah hal yang normal dalam hubungan antara dua belah pihak dan justru sebenarnya kuatir bila tidak pernah terjadi konflik atau ketidaksetujuan. Oleh sebab itu, bila hal tersebut terjadi, jangan gunakan faktor kekuasaan tetapi identifikasi masalah lebih awal untuk dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar yang terbaik.

21) Gunakan disiplin bertahap.

Mendisiplinkan karyawan bukan berarti menghukum karyawan, tetapi merupakan proses untuk menjaga agar karyawan tetap bertanggung jawab terhadap tindakannya dengan menerapkan konsekuensi, seperti percobaan, penurunan pangkat atau skorsing secara bertahap sesuai dengan jenis pelanggaran yang dibuat.

22) Kinerja dokumen.

Dokumentasikan setiap informasi tentang kinerja karyawan baik itu mengenai kinerja, catatan-catatan permasalahan kinerja maupun tindakan indisipliner yang dapat digunakan untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan maupun atasan.

23) Kembangkan karyawan.

Di tempat kerja yang harus mengalami perubahan, keahlian yang dibutuhkan bagi keberhasilan karyawan pun akan berubah sepanjang waktu. Untuk itu, kembangkanlah karyawan sesuai dengan keahliannya yang cocok dengan jenis pekerjaannya saat itu.

24) Tingkatkan terus sistem kerja.

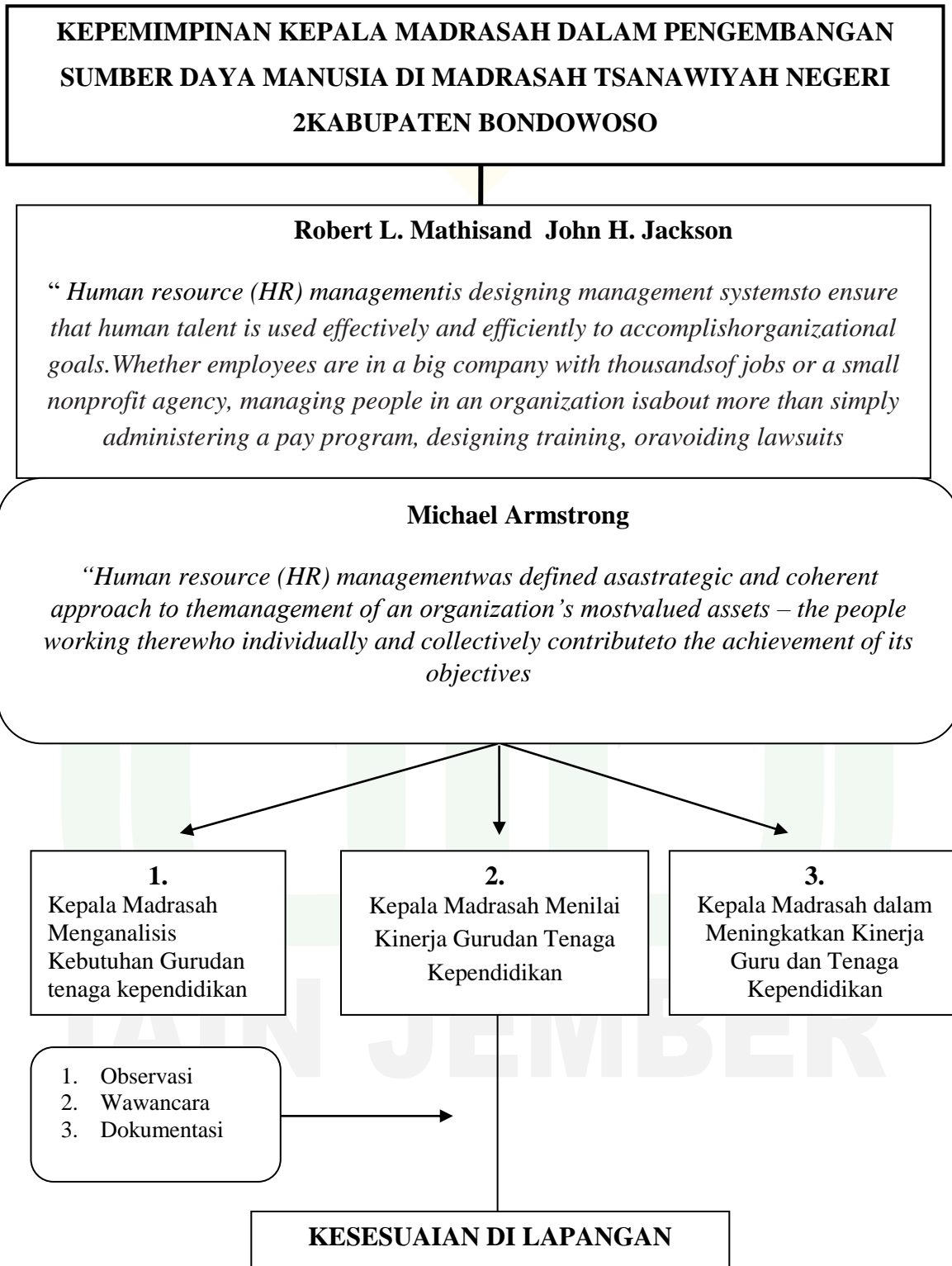
Tingkatkan terus system manajemen kinerja sehingga tidak merusak kredibilitas manajemen dengan memodifikasikannya sesuai dengan hambatan-hambatan yang ditemui selama perencanaan kinerja dilaksanakan.<sup>64</sup>



---

<sup>64</sup> Robert Bacal, *Performance Management*, (New York: The McGraw-Hill Companies, inc, 1999), 58-59

### C. Kerangka Konseptual



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Bagian ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subyek penelitian, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, tahapan – tahapan penelitian, sistematika penulisan.

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru karena popularitasnya belum lama, dinamakan metode post-positivistik karena berlandaskan pada filsafat *post – positivisme*. Metode ini juga dikenal sebagai metode artistik, karena proses penelitiannya bersifat seni (kurang terpola).<sup>83</sup> Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post – positivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai sumber instrumen kunci. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive sampling* dan *snowball sampling* sedangkan tehnik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitiannya lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*(Bandung : Alfabeta,2012), 13 -14

<sup>84</sup>Sugiyono...., 15

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).<sup>85</sup> Juga disebut sebagai metode etnografi karena pada awalnya, metode ini lebih banyak digunakan pada penelitian bidang antropologi budaya. Selain itu, disebut metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.<sup>86</sup>

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Apabila dilihat dari segi tempat penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) yang berusaha meneliti atau melakukan studi observasi.

Peneliti memilih jenis penelitian *field research* karena penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia tidak hanya cukup dengan kajian teori tetapi perlu penelitian langsung ke lokasi yang diteliti, yang dikenal dengan istilah observasi dan menggunakan pendekatan yang

---

<sup>85</sup>Dadang Kuswana, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung : Pustaka Setia, 2011), 43

<sup>86</sup>Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, " *Collective and Interpreting Qualitative Material*", (California: Sage Publication, 2013), 54



sistematis yang disebut kualitatif. Dengan demikian data yang diperoleh benar-benar dapat di pertanggungjawabkan sebagai kesimpulan akhir dari hasil penelitian.

Dipilihnya studi lapangan sebagai rancangan penelitian karena peneliti ingin mempertahankan keutuhan subjek penelitian. Peneliti juga beranggapan bahwa fokus penelitian ini akan lebih mudah dijawab dengan studi lapangan. Dalam penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia nantinya akan didapatkan keutuhan data tentang hal-hal yang akan dikaji secara mendalam.

Jadi, dipilihnya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian karena peneliti berkeinginan untuk memahami dunia makna subjek penelitian secara mendalam.<sup>87</sup> Rancangan penelitian dibuat sebagaimana umumnya rancangan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, yang umumnya bersifat sementara dan lebih banyak memperhatikan pembentukan teori substantif dari data empiris yang akan didapat dilapangan.<sup>88</sup>

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini akan membahas suatu gambaran yang lengkap dan mendalam tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2, Kabupaten Bondowoso.

---

<sup>87</sup> Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*(Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 9

<sup>88</sup> Sukidin, *Metode Penelitian : Membimbing dan Mengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*, (Surabaya : Insan Cendekia, 2009), hlm. 9

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan, dimana peneliti diharuskan terjun ke lapangan penelitian dan berperan serta didalamnya. Penelitian ini akan di laksanakan di MTSN 2 Kabupaten Bondowoso yang beralamat di Kelurahan Badean, Kecamatan Bondowoso, Kabupaten Bondowoso. Alasan peneliti memilih lokasi ini karena mengingat lembaga ini adalah lembaga pendidikan yang di bangun didaerah perkotaan ini sangat pesat kemajuannya, bahkan lembaga MTSN 2 Kabupaten Bondowoso ini yang paling maju didaerah Bondowoso. Alasan lain karena kepala madrasah yang berperan penting dan bersemangat terhadap perkembangan sumber daya manusia di MTSN 2 Kabupaten Bondowoso.

## C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data karena dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah manusia. Peneliti Kualitatif sebagai *human instrument* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsir data dan membuat kesimpulan<sup>89</sup>

Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan terhadap pemahaman suatu kasus, karena itu pengumpulan data harus dilakukan dalam situasi yang sebenarnya. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan dengan sebaik mungkin, bersikap selektif, hati-hati dalam bersungguh-

---

<sup>89</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*...., 306

sungguh dalam menjangkau data yang sesuai dengan kenyataan dilapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

Peneliti melakukan survey terhadap informan dengan menjalani hubungan yang simpatik dan etik serta membaaur dengan informan dan tidak mengurangi jarak sosial dengan tujuan untuk menyerap validitas data dari informan. Peneliti bertindak sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penafsir data, dan penghasil penelitian. Keterlibatan orang lain dalam penelitian ini bersifat konsultatif, tujuannya sebagai penambah data tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MTSN 2 Kabupaten Bondowoso.

#### **D. Subyek Penelitian**

Subyek penelitian adalah informan dan hal-hal lain yang menjadi sumber penelitian. Dalam memperoleh informan peneliti harus hati-hati, tidak langsung menunjuk satu orang yang dianggap memahami permasalahan tetapi mata dan telinga dibuka lebar-lebar sehingga menemukan orang yang memang paling tahu tentang variabel yang diteliti. Adapun informan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 1.2.

Tabel 1.2. Nama – nama Informan dalam Penelitian

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Ket.</b>
1	Saini, S.Ag, M. Pd. I	Kepala Madrasah	Informan
2	Agustia Nurul B, S.Pd	Waka.Kurikulum	Informan
3	Andy Misbah S P, S.Pd	Waka.Kesiswaan	Informan
4	Jaelani, SH	Tata Usaha	Informan
5	Ach. Taufiqurahman, S. Pd	Guru	Informan

Untuk penentuan informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik sampling, yaitu *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik sampling ini dipilih karena hanya orang – orang tertentu yang memahami dan mengerti tentang tema penelitian ini dan pengumpulan data dimulai dari kelompok yang paling kecil ke yang paling besar

Untuk kepentingan penelitian dengan *purposive sampling* dan *snowball sampling* semacam ini, ditentukan sampel sebagai subyek penelitian yaitu: (1).Kepala Madrasah,; (2). Wakil Kepala Madrasah ,(3) Guru; (4). Pegawai/staf TU; .

#### **E. Sumber Data Penelitian**

Data kualitatif adalah apa yang dikatakan oleh orang-orang berkaitan dengan seperangkat pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Apa yang dikatakan oleh orang-orang tersebut merupakan sumber utama data kualitatif, apakah yang mereka katakan itu diperoleh secara verbal melalui suatu wawancara atau dalam bentuk tertulis melalui analisa dokumen atau respon survey.<sup>90</sup>

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MTSN 2 Kabupaten Bondowoso dan data yang dikumpulkan tersebut dapat bersifat deskriptif dalam bentuk kata-kata atau gambar. Data dapat diperoleh melalui hasil interview, catatan pengamatan lapangan, potret, tape radio, dokumen perorangan, memorandum dan dokumen resmi.

---

<sup>90</sup> Ruslan Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: UIN Press, 2005), hlm.63

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

#### 1. Sumber Data Primer

Sumber data primer yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari lapangan, yaitu pihak yang dijadikan informan penelitian. Sumber data primer juga merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu. Jenis data ini meliputi informasi dan keterangan mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MTSN 2 Kabupaten Bondowoso. Informan penelitian yang menjadi sumber data primer ditentukan dengan metode purposive sampling. Contoh dari data atau sumber primer adalah catatan resmi yang dibuat pada suatu acara atau upacara, suatu keterangan oleh saksi mata, keputusan-keputusan rapat, dan sebagainya<sup>91</sup>

Data primer juga dapat diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata serta ucapan lisan dan perilaku dari subyek (informan). Kriteria penentuan informan penelitian didasarkan pada pertimbangan kedudukan/jabatan, kompetensi dan penguasaan masalah yang relevan dengan obyek penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, maka selanjutnya para pihak yang dijadikan informan penelitian adalah (Kepala Madrasah) sebagai narasumber utama, (Waka Kepegawaian) sebagai penanggung jawab tenaga kependidikan secara keseluruhan, (Waka Kurikulum) sebagai penanggung jawab kegiatan pengembangan guru, (Guru), (Kepala Tu), dan staff lainnya.

---

<sup>91</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 50.

## 2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah catatan adanya peristiwa ataupun catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal. Misalnya keputusan rapat suatu perkumpulan bukan didasarkan dari keputusan rapat itu sendiri, tetapi dari sumber berita, surat kabar. Berita surat kabar tentang rapat tersebut adalah sumber sekunder<sup>92</sup>

Sumber sekunder juga dapat diartikan sumber dari bahan bacaan, maksudnya data yang digunakan untuk melengkapi data primer yang tidak diperoleh secara langsung dari kegiatan lapangan. Data ini biasanya dalam bentuk surat-surat pribadi, kitab harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Mengenai data sekunder yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain dokumen tentang kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, prestasi sekolah, dan lain sebagainya.

Sumber data ini merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data ini berupa hasil penelitian dan karya tulis ilmiah, peraturan, buku panduan, artikel, dan lain sebagainya yang menunjang penelitian terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MTSN 2 Kabupaten Bondowoso.

### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data, menghimpun data, dan memperoleh data yang valid terkait dengan fokus penelitian pengembangan kurikulum di Madrasah

---

<sup>92</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 50.

Tsanawiyah Negeri 2, Kabupaten Bondowoso. Sebelum pengumpulan data, terlebih dahulu diadakan ujicoba/latihan, agar diperoleh data yang sesuai dengan harapan. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan antara lain: metode observasi, metode interview dan metode dokumentasi.

### 1. Metode Observasi

Metode observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia seperti yang terjadi dalam kenyataan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipatif pasif, artinya peneliti hanya melihat dan mengumpulkan data dan tidak terlibat secara langsung kegiatan subjek penelitian atau jika meminjam istilah Susan Stainback, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang diperoleh melalui observasi.<sup>93</sup> Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia seperti yang terjadi dalam kenyataan.<sup>94</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipatif pasif, artinya peneliti hanya melihat dan mengumpulkan data dan tidak terlibat secara langsung kegiatan subjek penelitian atau jika meminjam istilah Susan Stainback, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang diucapkan mereka.<sup>95</sup> Metode observasi juga dilakukan guna mengecek – silang

---

<sup>93</sup>Sugiyono....300

<sup>94</sup>Moh. Soehandha, *Metode Penelitian Sosial Kualitatif Untuk Studi Agama*, (Yogyakarta: SUKA Press, 2012), 121

<sup>95</sup>Sugiyono....311

(*crosscheck*) data hasil metode wawancara<sup>96</sup> Data yang diperoleh dari metode ini adalah:

- a. Bagaimana kepala madrasah menganalisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso?
- b. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso ?
- c. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso?

## 2. Metode Interview

Interview (wawancara) merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi.<sup>97</sup> Dalam proses ini, hasil wawancara ditentukan oleh beberapa faktor yang berinteraksi dan mempengaruhi arus informasi.

Data yang diperoleh dari metode ini adalah:

- a. Wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala, dan guru untuk mengumpulkan data terkait fokus I yakni bagaimana kepala madrasah menganalisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.
- b. Wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala dan guru untuk mengumpulkan data terkait fokus II Bagaimana kepemimpinan kepala

---

<sup>96</sup>Moh. Soehandha.....,121

<sup>97</sup>Sugiyono,.....345



madrasah dalam penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.

- c. Wawancara dengan kepala madrasah, dan guru, untuk mengumpulkan data terkait fokus III Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan peningkatan kinerja pendidikan dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.

### **3. Metode Dokumentasi**

Metode dokumentasi adalah sebuah metode untuk mempelajari data-data yang sudah didokumentasikan. Metode dokumentasi dalam penelitian ini difokuskan pada dokumen seperti buku-buku, arsip, draf kurikulum, buku rapat atau dokumen-dokumen yang diperlukan dalam mengumpulkan data, di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.

Dari metode dokumentasi ini, peneliti akan mendapatkan data berupa :

- a. Dokumen – dokumen terkait dengan Proses peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.
- b. Dokumentasi - dokumentasi terkait penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.

### **G. Analisis Data**

Dalam penelitian ini, digunakan analisis data “ model interaktif “ Miles and Hubermann. Model interaktif adalah model analisis data dimana data dapat dikomunikasikan antara satu bagian data dengan bagian data yang lain

yang bersifat interaktif. Analisis data ini terdiri dari *collection data*, *reduction data*, *data display* dan *conclusion drawing/verivication*<sup>98</sup>.

#### 1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan proses untuk mengumpulkan semua data terkait dengan fokus penelitian menggunakan tehnik pengumpulan data berupa observasi, interview maupun dokumentasi. Data dikumpulkan sebanyak mungkin agar diperoleh gambaran komprehensif dari penelitian yang dilakukan.

#### 2. Reduksi Data (*data reduction*)

Reduksi data merupakan upaya peneliti untuk memilih, memfokuskan dan mentransformasikan data berserakan dari catatan lapangan. Reduksi data sebagai bagian dari kegiatan analisis, maka peneliti melakukan analisis sekaligus memilah dan memilih mana data yang dikode, mana data yang diperlukan dan mana data yang dibuang. Itulah sebabnya, reduksi data merupakan kegiatan menggolongkan, mengarahkan, meringkas, mengkategorikan, mengkode, menemukan tema, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data hingga dapat mengambil kesimpulan. Proses reduksi berlangsung selama penelitian di lapangan sampai laporan selesai.

Data yang diperoleh dari lapangan kemudian dipilah untuk menyesuaikan dengan fokus penelitian, Data yang tidak sesuai dengan fokus dibuang. Jadi dalam reduksi data, hanya data yang dianggap penting dan mendukung pada fokus penelitian.<sup>99</sup> Melalui diskusi, wawasan peneliti akan

<sup>98</sup>Mathew B. Miles dan A Michael Hubermann, "Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook (second Edition), (California: Sage Publication, 1994), 9

<sup>99</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 339

berkembang sehingga dapat mereduksi data – data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

### 3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan upaya peneliti untuk menyajikan data sebagai suatu informasi yang memungkinkan untuk mengambil kesimpulan. Disini peneliti berupaya membangun teks naratif sebagai suatu informasi yang terseleksi, simultan dan sistematis dalam bentuk (*gestalt*) yang kuat sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan atau menjawab masalah yang diteliti

Penyajian data masing –masing kasus didasarkan pada fokus penelitian yang mengarah pada pengambilan kesimpulan sementara yang menjadi temuan penelitian. Disamping penyajian data melalui teks naratif, juga digunakan matrik atau bagan yang dapat memudahkan peneliti membangun hubungan teks yang ada, sehingga tersusun secara sistematis dalam bentuk padat dan mudah difahami, yang pada gilirannya akan memudahkan pula dalam penarikan kesimpulan dari data yang ditemukan.

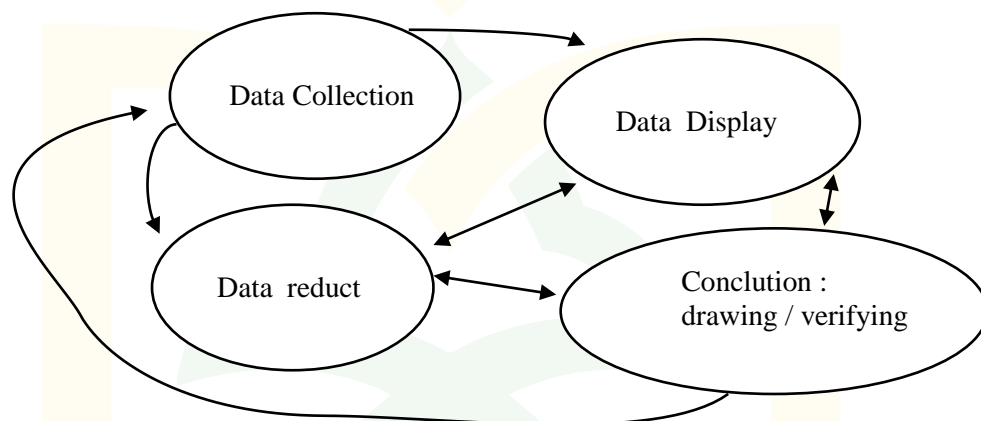
### 4. Penarikan Kesimpulan (*conclusion drawing/ verification*).

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan lanjutan dari reduksi data dan penyajian data, dimana peneliti mencari makna secara holistik dari berbagai proposisi yang ditemukan mengenai fokus penelitian.. Dalam konteks ini, makna holistik sebagai suatu kesimpulan masih memerlukan verifikasi ulang pada catatan lapangan atau diskusi dengan teman sejawat. Dengan kata lain, kesimpulan yang dibuat masih ada peluang untuk menerima masukan. Penarikan kesimpulan sementara masih diuji kembali dengan data lapangan, dengan cara

merefleksi kembali. Disamping itu , peneliti dapat bertukar pikiran dengan teman sejawat, atau dengan cara triangulasi sehingga kebenaran ilmiah dapat mendekati kesempurnaan.

Berikut adalah “ model interaktif “ yang digambarkan oleh Miles dan Huberman.

Gambar.1.2. Model Analisis Data Model Interaktif Miles and Huberman



## H. Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data atau uji keabsahan data meliputi uji, *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas)<sup>100</sup>. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member chek*<sup>101</sup>.

Dalam penelitian ini, Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian ini dilakukan dengan cara triangulasi. Triangulasi yaitu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik

<sup>100</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 433

<sup>101</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 368

pengumpulan data dan sumber data yang telah ada<sup>102</sup>. Hal tersebut dapat tercapai peneliti dengan cara: (1) membandingkan data pengamatan dengan data hasil wawancara (2) membandingkan apa yang dikatakan orang dengan tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu (3) membangun hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Dalam penelitian ini digunakan triangulasi teknik dan sumber, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk sumber yang sama dan menggunakan sumber yang berbeda dengan teknik yang sama.

#### **I. Tahapan – tahapan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tiga tahap sebagaimana yang diungkapkan oleh moleong, yaitu: Tahap pralapangan, Tahap pekerjaan lapangan, dan Tahap analisis data. Tahap-tahap penelitian yang dimaksudkan disini adalah berkenaan dengan pelaksanaan penelitian itu sendiri secara menyeluruh mulai dari awal sampai akhir penelitian. Dalam melaksanakan penelitian, peneliti akan melalui tahapan-tahapan sebagaimana yang ditetapkan sebagai berikut:

- a) Tahap Pra-lapangan, dalam hal ini peneliti menyiapkan berbagai keperluan sebelum terjun ke lapangan, termasuk kesiapan etika dan mental dan administrasi sebelum penelitian (termasuk perijinan), baik dari Pascasarjana IAIN Jember maupun dari Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.

---

<sup>102</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 330

- b) Tahap pekerjaan lapangan, meliputi (1).memahami latar penelitian; (2).memasuki lapangan; dan (3).mengumpulkan data terkait fokus penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.
- c) Tahap Analisa data hasil penelitian, dalam hal ini setelah semua data terkumpul, peneliti menganalisa keseluruhan data dan kemudian dideskripsikan dalam laporan.



## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN ANALISIS**

#### **A. Paparan Data dan Analisis**

Paparan data dan analisis penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2, Kabupaten Bondowoso ini diperoleh melalui metode observasi, wawancara, dan dokumentasi dan deskripsi data lainnya terkait dengan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2, Kabupaten Bondowoso.

Peneliti selaku perencana dan pengumpul data, dalam pemaparan data dan menganalisis akan berusaha menggambarkan keadaan sebenarnya yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2, Kabupaten Bondowoso sesuai dengan fokus penelitian di bab I yaitu; *Pertama*, Bagaimana Kepala Madrasah dalam Menganalisis Kebutuhan Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso, *Kedua*; Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Melakukan Penilaian Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso dan *Ketiga*, Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Melakukan Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.

Selanjutnya berdasarkan fokus penelitian, deskripsi paparan data pada penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 (tiga) yaitu :

## **1. Analisis Kebutuhan Guru oleh Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Analisis kebutuhan guru merupakan dasar bagi penyusunan formasi. Analisis kebutuhan guru adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar-dasar dan faktor-faktor yang telah ditentukan untuk dapat menentukan akan jumlah dan susunan pangkat dari pegawai negeri sipil (PNS) yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasilguna dan berkelanjutan.

Berbicara masalah kebutuhan guru tidak terlepas dari perencanaan sumber daya manusia yang merupakan suatu kegiatan manajemen dalam rangka memenuhi kebutuhan guru melalui proses menentukan kebutuhan yang didasarkan atas peramalan kebutuhan, mengembangkan dan mengontrol dengan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Maka perlu dilakukan analisis jabatan berdasarkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, serta analisis beban kerja berdasarkan volume kerja dan norma waktu.

### **a. Analisis Jabatan**

#### **1. Uraian pekerjaan (*job Description*)**

Uraian pekerjaan atau jabatan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang memegang jabatan tersebut. Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan bagi yang memegang jabatan itu. Uraian pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan



seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres. Disinilah letak pentingnya peranan uraian pekerjaan dalam setiap organisasi.

a) Pemahaman ringkasan jabatan

Berkenan dengan ringkasan jabatan/uraian pekerjaan setiap unit di MTs Negeri 2 Bondowoso, hasil wawancara dengan kepala madrasah Saini sebagai berikut:

“Ringkasan jabatan/uraian pekerjaan sudah jelas dan mampu dipahami oleh setiap pegawai (guru) karena dari awal sudah diberi pemahaman mengenai tupoksi masing-masing.”<sup>1</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, selama penelitian, peneliti melihat bahwa uraian pekerjaan di MTs Negeri 2 Bondowoso sudah jelas dan terperinci karena guru pada setiap bidang memahami dengan baik tugas-tugas yang diberikan. Hal ini tidak berbeda dengan apa yang disebutkan oleh Ach Taufiqurahman salah seorang guru Matematika Sebagai berikut:

“pendidik dan tenaga kependidikan sudah pasti memahami tupoksi yang ada karena sebelumnya telah ditetapkan tugas masing-masing bagian, sehingga sudah tahu apa yang dilakukan dan apa aturan mainnya.”<sup>2</sup>

b) Hubungan Tugas dan Tanggung Jawab

Hubungan tugas dan tanggung jawab yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan anatar jabatan di dalam organisasi. Berkaitan dengan hubungan kerja dengan jabatanlain, maka lebih

<sup>1</sup>Saini, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

<sup>2</sup>Ach. Taufiqurahman, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

jelasan dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kepala madrasah Saini sebagai berikut:

“hubungan kerja setiap bidang di MTs Negeri 2 Bondowoso saling terkait, misalnya ada kenaikan pangkat atau ada guru atau tenaga kependidikan yang dipromosikan harus ada komunikasi antara bidang pendayagunaan dan pengembangna karir.”<sup>3</sup>

c) Mendahulukan Tugas Pada Jabatan

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, tugas dan pekerjaan telah diuraikan pada setiap jabatan dan tugas itulah yang harus dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan dalam hal ini pemegang jabatan. Berkenaan dengan seperti apa tindakan guru atau tenaga kependidikan ketika terdapat pekerjaan pada bagian lain yang harus pula dilakukan. Hasil wawancara dengan kepala madrasah Saini sebagai berikut:

“Sesuai dengan pengamatan saya selama ini , setiap guru atau tenaga kependidikan pada masing-masing bidang saling membantu, tetapi mereka terlebih dahulu mengutamakan terselesaikan tugas dan tanggung jawab pada bagiannya dulu baru meyelesaikan pekerjaan pada bidang lain,”<sup>4</sup>

Dengan melihat hasil wawancara secara keseluruhan dan berdasarkan hasil obsevasi, peneliti menyimpulkan bahwa uraian pekerjaan di MTs Negeri 2 bondowoso saat ini telah diuraikan secara jelas dan setiap pegawai baik guru maupun tenaga kependidikan bekerja sesuai dengan tupoksi yang diterima. Para pegawai juga saling membatu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan setiap guru atau tenaga kependidikan lebih konsisten pada tugas dan tanggung jawab yang diterima dalam pekerjaannya.

<sup>3</sup>Saini, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

<sup>4</sup>Saini, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

## 2. Persyaratan Pekerjaan (*Job Specification*)

Persyaratan pekerjaan/ jabatan diperoleh dari uraian jabatan yang menitikberatkan pada syarat-syarat mengenai orang yang diperlukan untuk memegang suatu jabatan dan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Persyaratan jabatan banyak digunakan sebagai dasar untuk penvarian calon pegawai, penempatan, pemindahan dan kenaikan jabatan. Banyak hal yang perlu diperhatikan untuk menempatkan pegawai (guru dan tenaga kependidikan) dalam suatu jabatan diantaranya yaitu indikator yang penulis jadikan sebagai alat ukur antara lain:

### a) Latar Belakang Pendidikan

Memperhatikan tingkat pendidikan seseorang sudah menjadi hal yang sangat penting dalam penempatan guru atau tenaga kependidikan agar bekerja sesuai dengan kompetensinya. Berkenaan dengan itu kepala madrasah Saini mengatakan bahwa:

“Penempatan guru atau tenaga kependidikan ini sebagai besar sudah sesuai dengan latar pendidikan, walaupun masih ada beberapa yang tidak sesuai dengan latar pendidikannya. Namun begitu karena pengalaman, dia akhirnya tahu malahan akhirnya lebih bisa dibandingkan orang yang memiliki latar pendidikan”<sup>5</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, peneliti dapat menyimpulkan bahwa jika dilihat dari latar belakang pendidikan, formasi pegawai (guru) di MTs Negeri 2 Bondowoso belum seratus persen sesuai dengan belakang pendidikan.

---

<sup>5</sup>Saini, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

## b) Kemampuan/Kompetensi

Seseorang yang ditempatkan pada suatu jabatan tertentu haruslah memperhatikan kompetensi yang dimiliki seseorang yang terdiri atas tingkat keahlinya yang dilihat dari pelatihan-pelatihan yang diikuti serta pengalaman yang dapat dilihat dari pengalaman menduduki jabatan sebelumnya dan lamanya bekerja. Berkenaan dengan kemampuan/kompetensi guru, maka lebih jelasnya dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah Saini sebagai berikut:

“Sesuai dengan PP 100 Tahun 2000 yang telah diubah menjadi PP23 Tahun 2002 telah ada aturan tentang penempatan pegawai dalam jabatan structural. Salah satunya adalah anjab yang bisa dijadikan landasan. Jadi, sebisa mungkin pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Walaupun hal tersebut belum bisa terpenuhi sepenuhnya karena setiap individu memiliki keterbatasan. Tetapi secara keseluruhan, pola penempatan pegawai sudah bisa dianggap sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.”<sup>6</sup>

Kemampuan seorang guru dapat dilihat saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, melihat kesulitan atau kendala-kendala yang dihadapi oleh guru saat menyelesaikan pekerjaan. Berkenaan dengan hal tersebut hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah Saini sebagai berikut:

“Dari pengamatan saya selama ini, kemampuan guru terutama dalam melaksanakan tupoksi guru jarang mengalami kesulitan juga baik ada kendala-kendala yang begitu berarti.”<sup>7</sup>

<sup>6</sup>Saini, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

<sup>7</sup>Saini, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

## **b. Analisis Beban Kerja**

Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisien dan efektivitas kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Beban kerja tersebut diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Volume kerja adalah sekumpulan tugas atau pekerjaan yang harus/ dapat diselesaikan dalam waktu satu tahun. Norma waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan suatu proses penyelesaian pekerjaan.

### 1. Volume kerja (beban kerja)

#### a) Kesesuaian kondisi beban kerja dengan kemampuan guru

Beban kerja merupakan faktor penting dalam menghitung kebutuhan guru. Beban kerja ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi unit organisasi yang selanjutnya diuraikan menjadi rincian tugas yang didasarkan pada jangka waktu tertentu. Berkenaan dengan kesesuaian kondisi beban kerja dengan kemampuan guru. Hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah Saini sebagai berikut:

“Indikator yang mendasari seseorang ditempatkan pada suatu jabatan sebenarnya telah diatur di dalam analisis jabatan, dimana dalam analisis jabatan ada uraian jabatan dan syarat-syarat jabatan. Uraian jabatan ini merupakan rincian dari beban kerja yang kemudian dijadikan sebagai landasan untuk menentukan jabatan jenis orang dan kompetensi seperti apa yang dibutuhkan diri dengan kemampuan/kompetensi guru, tapi sebaliknya. Sejauh ini, kondisi beban kerja yang ada, sudah sesuai dengan kompetensi guru.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Saini, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

Mendukung pernyataan tersebut, Waka. Kesiswaan Andy Misbah mengatakan bahwa:

“Penempatan seorang guru pada suatu jabatan yang tentunya memiliki beban kerja harus memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru. Kompetensi tersebut dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, keahlian, bakat, dan keahlian managerialnya, dimana hal ini yang kemudian mempengaruhi kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan.”<sup>9</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, peneliti menyimpulkan bahwa uraian jabatan merupakan rincian dari beban kerja yang kemudian dijadikan sebagai landasan untuk menentukan jabatan, jenis orang dan kompetensi seperti apa yang dibutuhkan. Jadi, sebisa mungkin guru ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

## 2. Norma Waktu/Standar Waktu Kerja

Untuk menentukan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan perlu juga diketahui besarnya waktu kerja yang digunakan oleh pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.

### a) Keefektifan dan Keefisienan Standar Waktu Kerja

Berkenaan dengan keefektifan dan keefisienan standar waktu kerja, hasil wawancara dengan kepala madrasah Saini sebagai berikut:

“Jadi pekerjaan itu melihat tingkat skala prioritas jadi kalau pertama mengenai jam kerja, karena itu jam kerja adalah jam kerja yang disadari dan ditetapkan secara keputusan bersama, kalau kita melihat yah dianggap cukup efektif dan efisien untuk menyelesaikan pekerjaannya.”<sup>10</sup>

<sup>9</sup>Andy Misbah, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

<sup>10</sup>Saini, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah MTs Negeri 2 Bondowoso, peneliti menyimpulkan bahwa standar waktu yang telah ditetapkan bersama sudah dirasa cukup efektif dan efisien untuk menyelesaikan pekerjaannya.

b) Ketepatan Waktu dalam Penyelesaian Pekerjaan

Berkenaan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan para guru dan tenaga kependidikan menurut penuturan kepala madrasah Saini pada saat di wawancarai sebagai berikut:

“Dalam menyelesaikan pekerjaan guru dan tenaga kependidikan mengerjakan pekerjaan yang merupakan prioritas terlebih dahulu, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.”<sup>11</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa guru dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 2 Bondowoso mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tingkat prioritasnya, sehingga pekerjaan dengan terselesaikan tepat waktu.

## **2. Penilaian Kinerja Guru oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Salah satu tugas manajer atau kepala madrasah terhadap guru salah satunya melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi guru dan sekolah/madrasah. Sehubungan dengan hal itu kepala madrasah MTs Negeri 2 Bondowoso, Saini mengatakan bahwa:

---

<sup>11</sup>Saini, *Wawancara*, 8 Oktober 2018

“ Dalam melakukan penilai terhadap kinerja guru, saya langsung turun sendiri, baik pada waktu KBM berjalan maupun diluar KBM. Salah satu contoh misalnya, ada seorang guru yang membiarkan muridnya tidur atau bergurau lalu saya ketahui saya masukakan catatan nanti ketika rapat kita evaluasi.”<sup>12</sup>

Berkenaan dengan hal ini mahrus selaku guru agama juga memperkuat sebagai berikut:

“Dalam melakukan penilai terhadap kinerja guru biasanya kepala madrasah turun langsung untuk memantau kegiatan, baik itu KBM maupun yang lainnya. Sehingga kepala madrasah langsung tahu siapa guru atau tenaga kependidikan yang kurang maksimal kerjanya/ngajarnya.”<sup>13</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepala madrasah dalam melakukan penilai kinerja guru langsung turun kelokasi untuk melihat kemampuan guru yang ada, sehingga data yang diperoleh sangat objektif.

#### **a. Penilaian Kinerja Berbasis Supervisi Akademik**

Supervisimerupakan salah satu tugas yang menjadi kewajiban kepala madrasah. Melalui supervisi akademik, kepala madrasah dapat memantau kinerja guru sekaligus memastikan pembelajaran dapat berlangsung sesuai dengan tujuan madrasah. Dalam menilai sejauh mana keinerja guru, supervisi akademik merupakan instrumen yang penilaian kinerja yang sangat mendasar. Didalamnya terdapat beberapa kegiatan yang dapat mendeskripsikan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran.

<sup>12</sup>Saini, *Wawancara*, 27 November 2018

<sup>13</sup>Maurus, *Wawancara*, 27 November 2018



“ Saya selaku kepala madrasah melaksanakan supervisi akademik setiap awal bulan. Pelaksanakan kegiatan tersebut merupakan program yang sudah saya susun dalam rencana kerja kepala madrasah. Saya ingin memastikan semua kegiatan terutama berkaitan dengan pembelajaran.”<sup>14</sup>

Supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala madrasah menggunakan teknik yang bervariasi baik individu maupun kelompok. DI MTs Negeri 2 Bondowoso, teknik yang digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi adalah teknik supervisi individu. Teknik ini memiliki beberapa macam seperti kunjungan kelas, kunjungan antar kelas, observasi kelas dan pertemuan individual.

“ Dalam melaksanakan penilaian kinerja, saya selaku kepala madrasah menilai berbasis supervisi akademik. Penilaian ini dilaksanakan berdasar pada supervisi akademik guru mata pelajaran yang saya laksanakan setiap bulan. Saya menyiapkan instrumen khusus dalam menilai maupun memberikan masukan pada guru terkait proses pembelajaran”<sup>15</sup>

Dalam proses supervisi, kepala madrasah juga berusaha mengarahkan guru untuk selalu mengikuti semua proses pembelajaran sesuai dengan apa yang telah tertuang dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Kepala madrasah secara aktif selalu melakukan kunjungan kelas untuk memastikan guru melaksanakan tugasnya sesuai dengan beban kerja yang disandangnya baik berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun guru non-PNS.

“ Kepala madrasah melakukan supervisi setiap bulan pada pelajaran saya. Beliau memantau seluruh kegiatan didalam kelas secara menyeluruh termasuk memeriksa administrasi guru seperti RPP,

---

<sup>14</sup> Saini, *Wawancara*, 28 November 2018

<sup>15</sup>Saini, *Wawancara*, 29 November 2018

instrumen penilaian hingga jurnal mengajar. Saya selalu dibimbing untuk membuat RPP sesuai standar Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).”<sup>16</sup>

Disamping menilai kinerja guru, kepala madrasah juga mendorong guru untuk selalu meningkatkan kompetensinya baik profesional, pedagogi maupun sosial sehingga fungsi guru dapat dimaksimalkan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Salah satu dorongan yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah mengikutkan para guru dalam kegiatan *workshop* maupun pelatihan yang diselenggarakan oleh baik oleh kementerian agama maupun kementerian pendidikan dan kebudayaan seperti pelatihan menyusun kurikulum 2013 maupun membuat media pembelajaran.

“ Disamping melaksanakan supervisi akademik, kepala madrasah juga sering memberikan dorongan pada guru untuk selalu meningkatkan kapasitas kami sebagai guru. Sebagai contoh beliau selalu menugaskan kami untuk mengikuti pelatihan – pelatihan maupun *workshop* dan seminar. Hal semata – mata untuk meningkatkan kapasitas kami selaku pendidik yang menjadi ujung tombak pendidikan”<sup>17</sup>

Dalam melaksanakan supervisi akademik , kepala madrasah sekaligus menilai kinerja guru yang didasarkan pada hasil dari instrumen supervisi akademik. Salah satu contoh misalnya pada supervisi akademik terkait dengan kedisiplinan guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 16 Tahun 2007.

---

<sup>16</sup>Mahrus, *Wawancara*, 27 November 2018

<sup>17</sup>Mahrus, *Wawancara*, 30 November 2018

Tabel 1.3. Format Supervisi Guru bidang Kompetensi Profesional<sup>18</sup>

No	Aspek yang Disupervisi	A	B	C	D	E
1	Presensi guru dalam pelaksanaan tugasnya:					
	a. Datang ke sekolah tepat pada waktunya.					
	b. Hadir di kelas sesuai jadwal pelajaran.					
	c. Ikut serta dalam upacara sekolah.					
	d. Ikut serta dalam rapat-rapat sekolah.					
	e. Ikut serta dalam kegiatan kurikuler.					
	f. Ikut serta dalam penataran, lokakarya, seminar.					
2	Keaktifan guru dalam meningkatkan profesi mengajar:					
	a. Menyiapkan jadwal alokasi waktu mengajar.					
	b. Menyiapkan program model satuan pelajaran.					
	c. Menyiapkan pencatatan analisa hasil (prestasi) belajar.					
	d. Ikut memecahkan keculita yang dihadapi murid.					

Petunjuk: Berilah tanda (✓) pada kolom yang sesuai, dengan kategori-kategori sebagai berikut:

A	=	Baik sekali	.....	81 – 100
B	=	Baik	.....	61 – 80
C	=	Cukup	.....	41 – 60
D	=	Kurang	.....	21 – 40
E	=	Kurang sekali	.....	00 – 20

Berdasarkan dokumen diatas maka dapat disimpulkan bahwa dengan melaksanakan supervisi akademik, kepala madrasah bisa secara langsung menilai kinerja guru meskipun belum bisa menilai secara penuh disebabkan supervisi berfungsi untuk memberikan bimbingan pada guru dalam melaksanakan tugasnya.

<sup>18</sup>Dokumentasi Instrumen Supervisi Akademik Guru MTs Negeri 2 Bondowoso, 30 April 2018

“ Pelaksanaan supervisi akademik sesungguhnya terlait langsung dengan kinerja guru meskipun tidak menggambarkan secara utuh kinerja guru. Namun, melalui supervisi akademik, minimal kepala sekolah dapat menilai meskipun masih perlu dilakukan penilaian kinerja guru secara menyeluruh.”<sup>19</sup>

#### **b. Penilaian Kinerja Guru (PKG)**

Penilaian Kinerja Guru (PKG) merupakan salah satu instrumen untuk mengukur kinerja guru. Instrumen ini dipakai untuk menilai guru dari berbagai kompetensi yang wajib dimiliki oleh seorang guru. Penilaian ini dilaksanakan oleh kepala sekolah secara berkala untuk mengetahui sejauh mana guru mampu menjalankan tugasnya sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Penilaian kinerja guru di MTs Negeri 2 Bondowoso dilaksanakan oleh kepala madrasah diakhir semester dengan mengumpulkan data- data berikut dengan kelengkapan administrasi guru.

“ Setiap akhir semester, saya menilai kinerja guru dengan instrume yang telah saya miliki. Saya menilai para guru berdasar dari data yang telah dikumpulkan baik berupa absensi, administrasi guru. PKG dilaksanakan juga untuk pengajuan Penilaian Angka Kredit (PAK) Guru.”<sup>20</sup>

Dalam penilaian kinerja guru, setiap guru diwajibkan untuk mengumpulkan data – data terkait yang diperlukan untuk menilai kinerja mereka.

Salah satu contohnya penilaian kompetensi pedagogik.

Ada 14 item yang menjadi fokus penialian. Berbagai item mewakili 4 kompetensi yang dipersyaratkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 16 Tahun 2007. Dari 14 item tersebut, kepala madrasah

---

<sup>19</sup>Saini, *Wawancara*, 30 November 2018

<sup>20</sup>Saini, *Wawancara*, 30 November 2018

bisa mendapatkan gambaran utuh tentang kinerja guru. Dari PKG tersebut, kepala madrasah dapat merumuskan berbagai kebijakan peningkatan kinerja guru dengan membuat berbagai program kerja untuk meningkatkan kinerja guru misalnya mengikutsertakan guru pada *workshop*, diklat maupun seminar peningkatan kinerja guru yang pada akhirnya akan berdampak positif bagi peningkatan mutu pendidikan setidaknya di MTs Negeri 2 Bondowoso. Disamping itu, kepala madrasah mengirimkan Penilaian Kinerja guru pada pengawas satuan pendidikan untuk kemudian dilakukan evaluasi oleh pengawas dan kemudian diserahkan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten sebagai salah satu persyaratan PAK.

“ Saya menggunakan instrumen yang berisi 14 item penilaian kinerja guru dimaksudkan untuk mengetahui serta menilai sejauh mana keberhasilan guru mampu menguasai kompetensinya sebagaimana dipersyaratkan oleh Permediknas No.17 20017. Kompetensi guru dinilai untuk kemudian dijadikan acuan dalam menaikkan pangkat dan golongan guru sehingga nantinya berimbas pada peningkatan mutu lembaga kami

IAIN JEMBER

Tabel 1.4. Penilaian Kompetensi Pedagogik

Penilaian untuk Kompetensi 1 : Mengenal karakteristik peserta didik<sup>21</sup>

INDIKATOR		SKOR		
		Tidak Ada Bukti (Tidak Terpenuhi)	Terpenuhi Sebagian	Terpenuhi Seluruhnya
1	Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik di kelasnya.			
2	Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran.			
3	Guru dapat mengatur kelas untuk memberikan kesempatan belajar yang sama pada semua peserta didik dengan kelainan fisik dan kemampuan belajar yang berbeda			
4	Guru mencoba mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya.			
5	Guru membantu mengembangkan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik.			
6	Guru memperhatikan peserta didik dengan kelemahan fisik tertentu agar dapat mengikuti aktivitas pembelajaran, sehingga peserta didik tersebut tidak termarginalkan (tersisihkan, diolok- olok, minder, dsb.).			
Total Skor untuk Kompetensi 1		0		
Skor Maksimum untuk Kompetensi 1 : Jumlah Indikator x 2		12		
Persentase : (Total Skor/12) x 100%		0		
Nilai untuk Kompetensi 1 ( 0% < x ≤ 25% = 1 ; 25% < x ≤ 50% = 2 ; 50% < x ≤ 75% = 3 ; 75% < x ≤ 100% = 4 )		1		

<sup>21</sup>Dokumen Penilaian Kinerja Guru Kompetensi Pedagogik MTs Negeri 2 Bondowoso Tahun Pelajaran 2017-2018

### **3. Peningkatan Kinerja Guru oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Kepala madrasah merupakan puncak pimpinan yang ada di madrasah . kepala madrasah harus memiliki kiat-kiat yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru di sekolahnya, dengan maksud untuk mensukseskan dan mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama. Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah negeri 2 kabupaten bondowoso dalam peningkatan kinerja guru adalah pembinaan, kedisiplinan guru, dan pembinaan kemampuan professional guru. Hal ini dipertegas oleh hasil wawancara dengan kepala madrasah Saini berikut ini:

“Sebagai kepala madrasah pembinaan-pembinaan terhadap guru telah saya lakukan yang pertama kali adalah pembinaan disiplin, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, maka segenap tenaga kependidikan harus disiplin. Lalu langkah berikutnya adalah melakukan pembinaan-pembinaan yang terkait dengan kompetensi professional dan kemampuan yang dimiliki guru.”<sup>22</sup>

Kepala madrasah berusaha untuk memberikan pengarahan tentang arti dan pentingnya disiplin guru, kepala madrasah berusaha untuk memberikan pengarahan tentang arti dan pentingnya disiplin guru, salah satunya memberikan contoh atau keteladanan kepada para bawahannya (guru), dengan menerapkan disiplin diri diharapkan guru akan mengikuti sebagaimana disiplin yang diterapkan kepala madrasah. Ini berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah Saini berikut ini:

“Dalam setiap kali ada rapat, saya selalu mengingatkan kepada guru akan pentingnya disiplin guru dan pentingnya mentaati tata tertib guru

---

<sup>22</sup> Saini, *wawancara*, 6 November 2018

yang telah dibuat bersama, dalam kegiatan sehari-hari sebagai kepala madrasah saya berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan disiplin diri dengan harapan dapat menjadi contoh bagi para guru. Dalam hal melakukan pengawasan terhadap disiplin guru saya juga membentuk semacam staf khusus kedisiplinan guru, adapun koordinatorannya saya percayakan kepada sebagian guru”<sup>23</sup>

Peningkatan prestasi kerja guru dilakukan dengan menggunakan pembinaan-pembinaan terhadap para guru yang juga merupakan bagian-integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam kehidupan suatu sekolah. Dalam rangka melaksanakan pembinaan terhadap kinerja guru, kepala madrasah Saini menyatakan sebagai berikut ini:

“Sekurang-kurangnya ada empat nilai yang harus diperhatikan yaitu: pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik, dan pembinaan artistic. Salah satu contoh misalnya, pembinaan moral yaitu pembinaan para guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Sehingga kepala madrasah harus menciptakan iklim yang kondusif agar para guru dapat melaksanakan tugasnya dengan professional. Maka untuk itu, saya sebagai kepala madrasah harus berusaha untuk melengkapi sarana-prasarana yang diperlukan guru dalam menjalankan tugasnya.”<sup>24</sup>

Pembinaan moral yaitu membina para guru tentang ajaran baik dan buruk terhadap suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugasnya masing-masing. Sehingga kepala madrasah harus berusaha memberi nasehat dan contoh bagi para guru. Pembinaan fisik yaitu pembinaan para guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan jasmani, kesehatan, dan penampilan secara lahiriah. Kepala madrasah harus dapat mendorong pada guru untuk aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga. Pembinaan artistic yaitu membina para guru tentang

---

<sup>23</sup> Saini, *wawancara*, 6 November 2018

<sup>24</sup> Saini, *wawancara*, 12 November 2018



hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Sehingga kepala sekolah harus berusaha menjadikan lingkungan sekolah yang rapi, indah sejuk dan menyenangkan.

Berdasarkan hasil observasi penulis sekaligus wawancara dengan mahrus salah seorang guru, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala MTs 2 Negeri Bondowoso dengan system keterbukaan dan demokratis. Oleh karena itu, mendapat dukungan dari bawahannya untuk memperdayakan guru di madrasah. Selain mengoptimalkan kualitas dan kemajuan lembaga yang dipimpin. Selain itu kepemimpinan kepala madrasah juga menggali potensi dan kecakapan guru untuk dijadikan kepercayaan dalam menanggapi hal-hal yang sifatnya strategis dan penting, dan juga kepala madrasah juga harus cepat tanggap dan respon setiap ada informasi baru, sehingga informasi cepat di terima oleh para guru, terutama dari segi yang ada hubungannya dengan mata pelajaran, kepala madrasah sangat tanggap, sebagaimana telah diungkapkan oleh Mahrus salah satu guru agama yang mengatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah ini termasuk orang yang tanggap terhadap situasi yang ada, terutama merespon situasi-situasi atau informasi yang baru, terbukti pada saat di awal-awal menjabat kepala madrasah, saya dipanggil, dan langsung ditanyakan masalah materi agama yang diajarkan kepada para siswa/I, kebetulan pada saat itu saya kurang refrensi ternyata kepala madrasah langsung memberikan, dan disarankan agar dipelejaran dan didalami.”<sup>25</sup>

Menurut peneliti, kepala MTs Negeri 2 kabupaten bondowoso memiliki kelebihan-kelebihan termasuk dalam hal manajemen, peneliti tidak meragukan kemampuannya. Kepala madrasah memang disamping sebagai administrator juga

---

<sup>25</sup>Mahrus, *Wawancara*, 12 November 2018

sebagai seorang manajer di lembaga yang dipimpinnya, karena manajemen sangat penting bagi keberlangsungan seorang pemimpin. Hal ini sesuai dengan pernyataan Jaelani salah seorang Tata Usaha yang menyatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah selama menjabat MTs ini betul akan mebenahi dari sebelumnya, contohnya menyangkut soal bidang yang bukan wewenangnya harus dikelola sesuai dengan peruntukannya, seperti kanti OSIS dulu diurus oleh salah satu guru, kemudian karena bukan wewenangkannya maka seluruh asset, omzet, maupun keuntungan seluruhnya diserahkan kepada ketua OSIS, jadi soal manajemen sangat bagus, seperti mislanya perangkat mengajar guru.”<sup>26</sup>

Berkaitan tanggung jawab, kepala madrasah memupuk dan menekankan kepada para guru dan bawahan lainnya untuk mempunyai tanggung jawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, menangani masalah dan membuat keputusan. Berdasarkan pengamatan peneliti, kepala MTs Negeri 2 Bondowoso ini, memebrikan kepercayaan kepada guru-guru yang dianggap mampu dan mau bekerja keras, seperti kepanitiaan penerimaan siswa baru. Kepala madrasah sebelum memilih guru yang bersangkutan, terlebih dahulu memahami dan mengidentifikasi kemampuan guru, tidak hanya guru yang senior saja yang dianggap mampu, guru juniorpun kalau dianggap mampu oleh kapala madrasah ditunjuk menduduki jabatan yang dianggap substansial. Sebagai mana pernyataan kepala madrasah Saini terhadap penelti pada saat wawancara, sebagai berikut ini:

“Setiap tahun bahkan setiap ada momen-momen saya mendelegasikan kepada guru-guru yang dianggap mampu untuk bergabung dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dan ini tidak selamanya menduduki jabatan itu, tetapi setiap kali ada momen bergantian biar terjadi penyebaran, dan saya berusaha untuk menyeimbangkan antara senior

<sup>26</sup>Jaelani, *wawancara*, 12 November 2018

dan junior, tidak semuanya tugas itu dijabat oleh senior, tetapi saya libatkan juga junior, dalam rangka regenerasi, agar saling berbagi pengalaman.”<sup>27</sup>

Kepala madrasah memiliki perhatian yang tinggi terutama terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan, sesuai dengan rencana dan biasanya kepala madrasah jika selesai membagi tugas, selanjutnya kepala madrasah memberikan arahan tentang cara melakukan pekerjaan itu dan menyatu dengan guru dalam mengkomunikasikan tentang pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab akan pekerjaan dan sasaran tugas yang harus dilakukan.

#### **a. Langkah-Langkah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs 2 Negeri Kabupaten Bondowoso**

Peningkatan kinerja dalam dunia pendidikan tidak lepas juga dari upaya peningkatan kompetensi guru itu sendiri, untuk melakukan peningkatan terhadap kualitas dan kompetensi kinerja sangat dibutuhkan kepala madrasah yang professional, katena pemimpin yang demikian akan sangat menentukan terhadap usaha kepla sekolah dalam mengembangkan sekolah/ madrasah.

Kaitan dengan usaha kepala MTs Negeri 2 kabupaten Bondowoso dalam meningkatkan kinerja guru, dan juga melalui model kepemimpinannya akan tercapai cita-cita lembaganya. Kepala madrasah MTs Negeri 2 kabupaten bondowoso dalam meneingkatkan kompetensi guru senangtiasa menggunakan pendekatan dengan para bawahanya yang mengedepankan persaudaraan untuk membangun kerjasama, dan tidak memandang bawahan sebagai alat saja untuk mencapai tujuan, akan tetapi lebih memandang bawahan sebagai manusia yang

---

<sup>27</sup>Saini, *Wawancara*, 12 November 2018

harus dikembangkan dan digali potensidirinya, untuk bersama-sama bekerja dan mencapai tujuan bersama pula, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah Saini sebagai berikut:

“Dari segi pekerjaan kita sama-sama mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kinerja guru itu sendiri, sehingga setiap kali ada pekerjaan juga saya selalu mendampingi, kita ada tugas dan pekerjaannya, apabila terjadi kesalahan atau kebuntuhan kita pecahkan bersama-sama. Termasuk juga para guru sering kali diikutsertakan pelatihan-pelatihan.”<sup>28</sup>

Selain itu, kepala madrasah senantiasa menanamkan nilai-nilai keagamaan, terutama terhadap guru para staf, ini dilakukan agar guruguru dapat bekerja dengan hati yang ikhlas, bagaimanapun pintarnya seorang guru dalam mengajar, tetapi kalau tidak dilandasi hati yang ikhlas ini akan berpengaruh pada ilmu yang diberikan kepada anak didiknya.

Hal ini diperjelas oleh pernyataan Agustia Nurul B salah seorang Waka.Kurikulum, yang menyatakan sebagai berikut ini:

“Kami sering diberi motivasi, terutama bagi guru yang PNS juga beliau sering menekankan pada guru, kita sekarang sudah Alhamdulillah dengan adanya sertifikasi guru, penghasilan guru sudah meningkat, tetapi lebih hebat lagi kalau kita bekerja diniatkan untuk ibadah dan ikhlas karena Allah, dan betul-betul bekerja untuk kemajuan sekolah serta anak didik.”<sup>29</sup>

Mengingat pentingnya peningkatan kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar, kepala madrasah dalam memimpin lembaganya selalu memberikan penyegaran, peningkatan dan peningkatan kesejahteraannya, hal ini untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja guru dan

<sup>28</sup>Saini, *Wawancara*, 22 November 2018

<sup>29</sup>Agustia Nurul B, *Wawancara*, 22 November 2018

sifat lainnya. Kepala madrasah disamping memberikan penyegaran, juga akan merasa senang melihat bawahannya maju dan lebih professional, jika kepala madrasah tidak senang melihat bawahannya sukses dan maju, maka akan berdampak terhadap kecemburuan sosial pemimpin kepala bawahannya.

Untuk mengubah kebiasaan kinerja yang berbeda dari sebelumnya, menuju kepada kebiasaan yang menumbuhkan yang tinggi, memang bukan sesuatu yang mudah, hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah Saini, yaitu:

“Untuk menghasilkan system pendidikan yang baik tidak dari sebuah gerakan-gerakan dan usaha dari pengelola lembaga itu. Salah satu langkah yang dapat saya lakukan untuk mengembangkan pendidikan ini adalah meningkatkan pelayanan pada guru dan sifat yang ada, karena guru khususnya merupakan figure yang paling sentral dari system pendidikan untuk menghasilkan mutu lulusan yang professional dan kompeten pada bidangnya, makanya peningkatan terhadap mutu guru, saya berusaha ters-menerus untuk melaksanakan dalam berbagai kesempatan.”<sup>30</sup>

#### **A. Melalui Mekanisme *PunishandReward***

Kepala MTs Negeri 2 Bondowoso, manakala ada bawahannya disiplin dan professional, ia tidak segan-segan memberikan penghargaan bahkan guru yang bersangkutan diberi kepercayaan untuk tugas-tugas yang dirasakan berat dan pelit, tetapi yang lebih penting lagi dalam jabatan yang disandangnya itu adalah kejujuran dalam bekerja sebagaimana pernyataan Ach Taufiqurahman salah seorang guru Matematika dengan peneliti pada saat wawancara, yaitu:

“Jika ada guru atau staf lainnya yang bekerja dengan sungguh-sungguh, saya selalu mempercayakan jabatan-jabatan yang penting, seperti wakil kepala madrasah, atau ketua panitia, baik kegiatan

<sup>30</sup>Saini, *Wawancara*, 22 November 2018

keagamaan maupun penerimaan siswa baru, karena kalau ada sumber daya seperti itu berarti lebih meringankan beban pekerjaan kepala madrasah, tetapi ingat semua jabatan dan tanggung jawab yang diberikan itu harus dilandasi kejujuran.”<sup>31</sup>

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti terhadap kepala MTs Negeri 2 Bondowoso yang melaksanakan aktivitasnya sehari-hari adalah termasuk orang yang sangat disiplin, baik disiplin dari segi waktu maupun pekerjaan lainnya. Ini terlihat dengan adanya aktivitas kepala madrasah, mulai dari sebelum bel berbunyi tanda masuk sekolah, sampai bel berbunyi tanda waktu pulang sekolah, terlihat kepala madrasah lebih awal sudah berada di sekolah, begitu juga kepala madrasah tidak pulang kantor sebelum guru-guru lainnya pulang sekolah dahulu.

Kepala madrasah berupaya memberikan perubahan dan warna yang baru dalam pengelolaan pendidikan. MTs Negri 2 Bondowoso, yang letaknya menurut pengamatan peneliti memang cukup strategis, yaitu terletak dikawasan pendidikan, melalui kepemimpinan kepada madrasah sekarang itu terjadi perubahan yang sangat drastic, indikasi ini terlihat dari kemajuan fisik sekolah, sarana dan prasarananya mulai ditata sedemikian dan berusaha untuk melaksanakan standar minimal yang telah diamankan oleh pemerintah.

#### **b. Melalui Supervisi Akademik**

Dari segi evaluasi, rencana yang sudah dilihat oleh masing-masing guru sesuai dengan mata pelajaran masing-masing, dalam hal ini kepala madrasah kembali mengecek pelaksanaan rencana yang salah dibuat di awal tahun pelajaran, baik melalui perindividu maupun dalam forum rapat resmi. Dalam rapat tersebut kepala madrasah meminta kepada semua guru yang mewakili bidang

---

<sup>31</sup> Ach. Taufiqurahman, *Wawancara*, 22 November 2018

pelajaran yang diampunya untuk membacakan atau menerangkan hal-hal yang sudah dicapai maupun yang belum dicapai, hal ini kepala madrasah memanggil sesuai urutan mata pelajaran pernyataan kepala madrasah Saini yang dihimpun oleh peneliti pada saat wawancara.

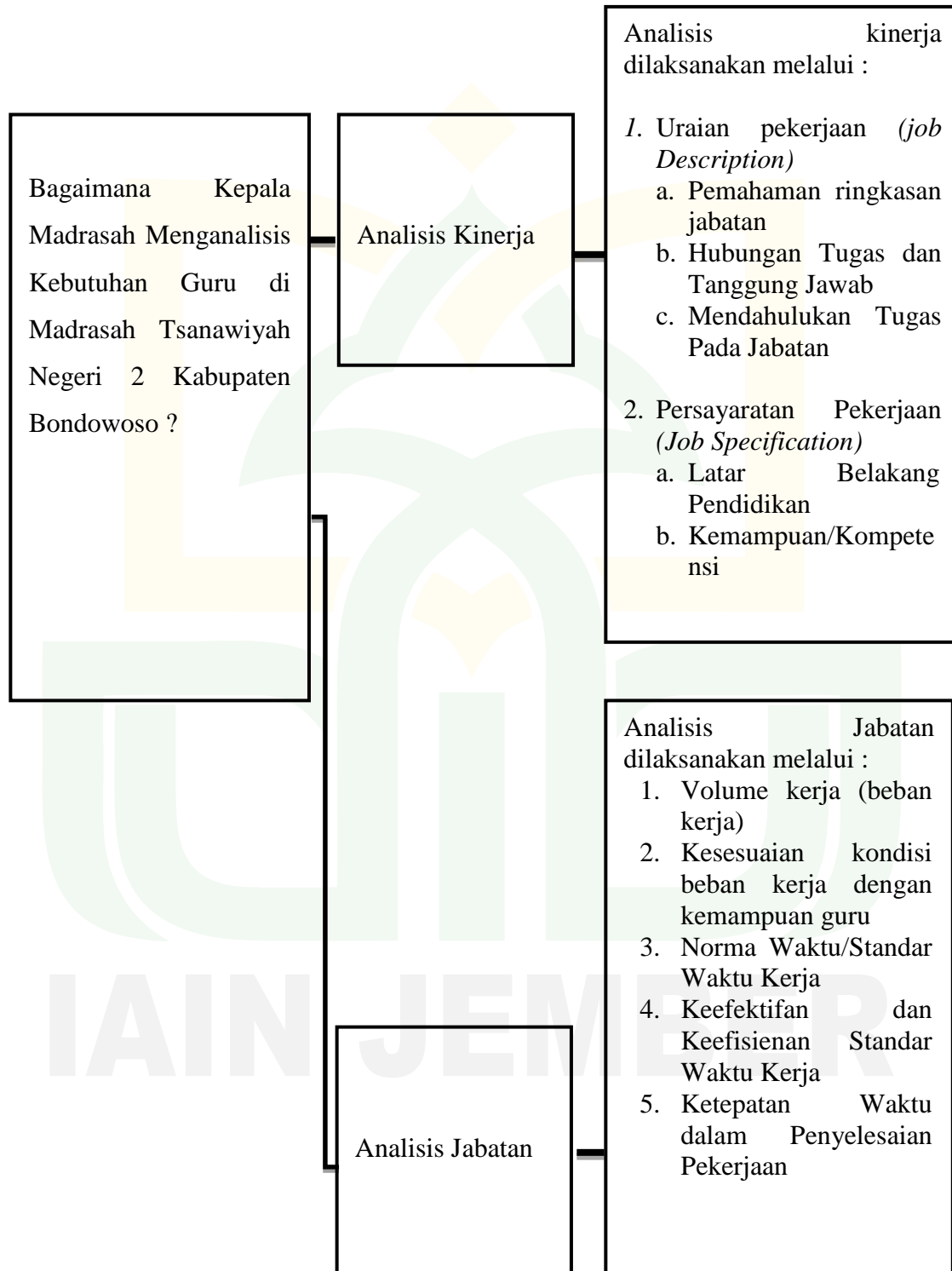
“Terkait dengan evaluasi kegiatan pembelajaran guru di kelas, saya selalu memeriksa perangkat pengajarnya seperti program semester, apakah program itu sesuai dengan materi yang diajarkan pada hari itu, dan bagaimana kesesuaiannya dengan RPP, kadang supervise yang sifatnya mendadak sekaligus saya evaluasi, karena masing-masing guru pasti membawa perangkat mengajar seperti RPP, program tahunan, program semester, agenda mengajar, kalau supervisi di kelas saya periksa perangkatnya apakah sesuai dengan yang diajarkan.”<sup>32</sup>

Berdasarkan wawancara tersebut, tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki komitmen yang tinggi tertentu pelayanan menyangkut pembinaan dan kebutuhan guru.

---

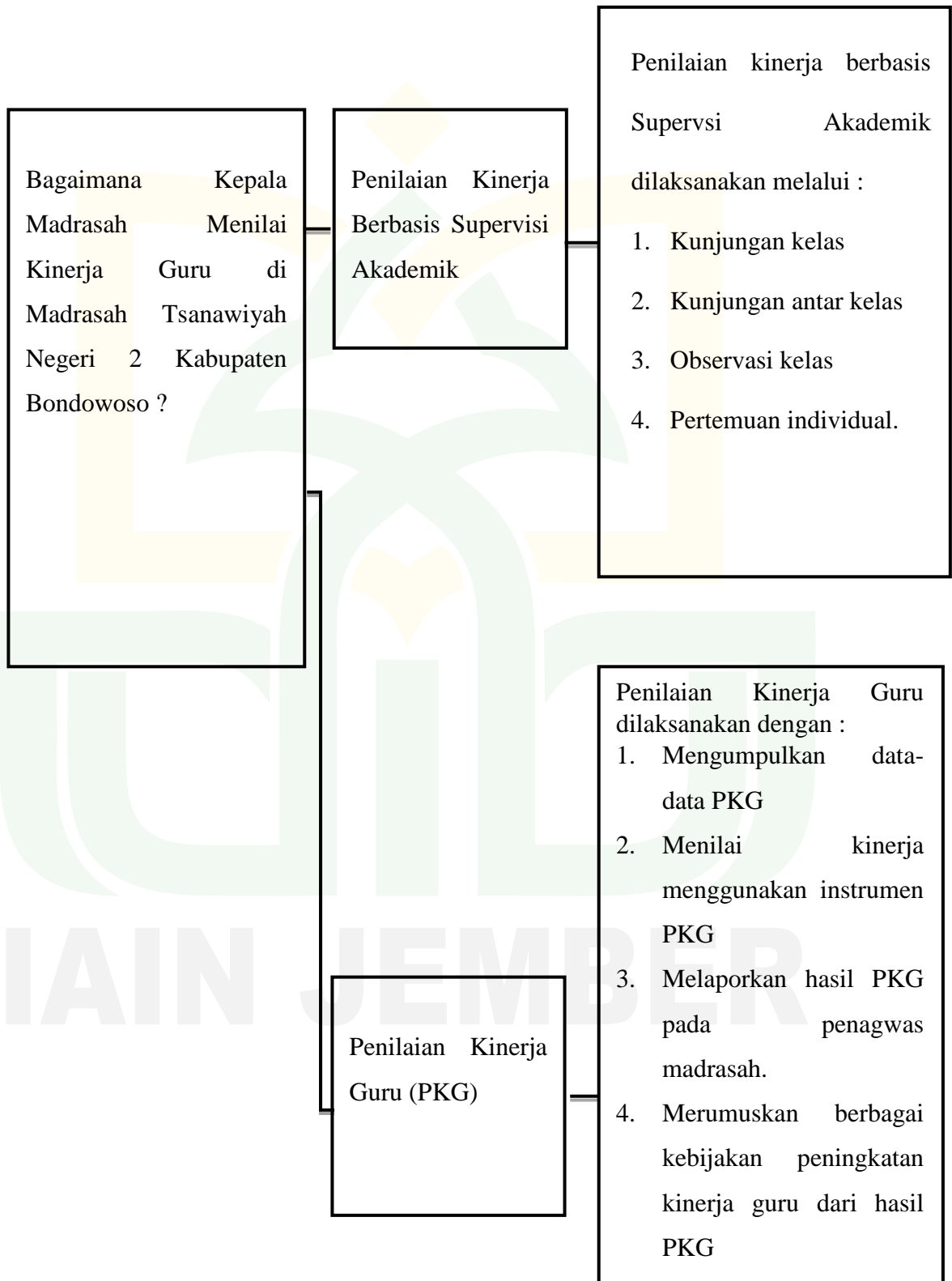
<sup>32</sup>Saini, *Wawancara*, 22 November 2018

Gambar 1.3. Matrik Temuan Penelitian Fokus I

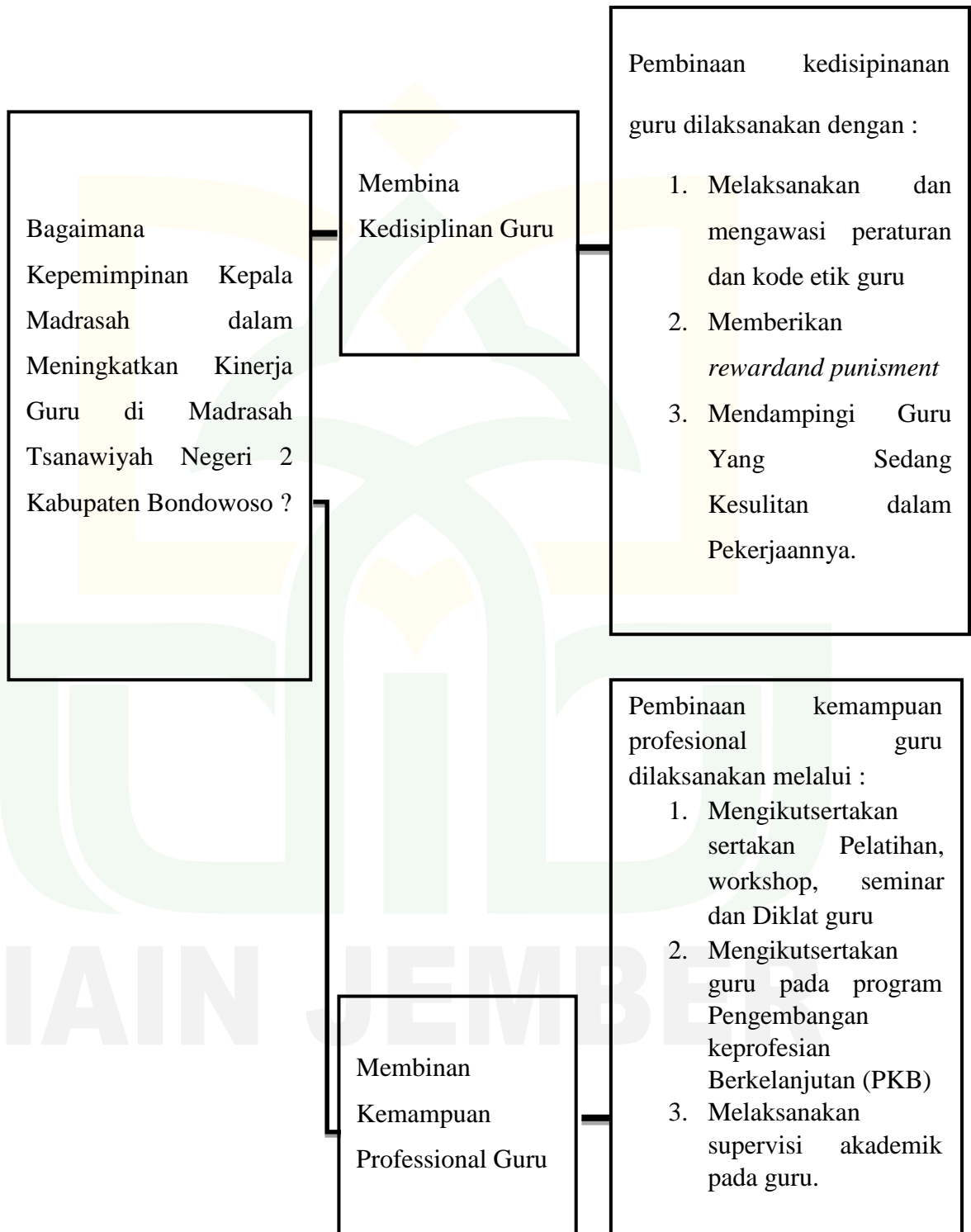
**Matrik Temuan Penelitian Fokus 1**



Gambar 1.4. Matrik Temuan Penelitian Fokus II

**Matrik Temuan Penelitian Fokus II**

Gambar 1.5. Matrik Penelitian Fokus III

**Matrik Temuan Penelitian Fokus III**

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan paparan data dan analisis, pembahasan penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan terhadap hasil penelitian sesuai dengan teori yang digunakan. Adapun pembahasan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **A. Analisis Kebutuhan Guru oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Analisis kebutuhan pegawai atau guru merupakan dasar bagi penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pegawai adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar /faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pengangkatan pegawai yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdaya guna berhasil dan berkelanjutan. Analisis kebutuhan dilakukan berdasarkan:

- a. Jenis pekerjaan
- b. Sifat pekerjaan
- c. Analisis beban kerja
- d. Prinsip pelaksanaan kerja
- e. Peralatan yang tersedia<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi PNS

## 1. Analisis Jabatan

Aktivitas pertama dan yang paling utaman dalam kegiatan Manajemen kepegawaian adalah bagaimana caranya untuk memperoleh pegawai atau sumber daya manusia yang berkualitas guna mengisi kekosongan pengawai yang ada pada suatu organisasi. Agar dapat memperoleh pengawai yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan, cara terbaik yang harus dilakukan adalah melakukan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, sehingga dapat terlihat jenis dan kompetensi pegawai yang diperlukan berdasarkan uraian jabatan yang dipersyaratkan sedangkan pengukuran beban kerja dan indicator jabatan dilakukan melalui analisis beban kerja. Dengan demikian diharapkan dapat diperoleh pegawai yang berkualitas.

## 2. Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisien dan efektivitas kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Beban kerja tersebut diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Volume kerja adalah sekumpulan tugas atau pekerjaan yang harus/ dapat diselesaikan dalam waktu satu tahun. Norma waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan suatu proses penyelesaian pekerjaan.

Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan beberapa narasumber mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso diketahui bahwa mengenai

analisis kebutuhan guru, kepala madrasah sudah melaksanakan analisis kebutuhan guru dengan berlandaskan teori analisis kebutuhan Gery Dessler dan keputusan Menteri nomor 4 Tahun 2005 Pasal 1 ayat 5.

### **B. Kepala Madrasah dalam Penilaian Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning-nya*. Untuk itu pula, perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian, pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>A.A Anwar PrabuMangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM, ...*, 12-13

Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dan Jhon, W... Newstrom yang merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang menandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaiknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja,

fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kinerja dan kondisi kerja.<sup>3</sup>

Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan beberapa narasumber di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso mengenai dengan penilaian kinerja guru. Kepala madrasah dalam hal ini telah melakukan penilaian kepada para guru, baik bersifat langsung maupun yang tidak, menjaga dan meningkatkan hubungan yang harmonis antara kepala madrasah dengan bawahannya (guru dan tenaga kependidikan), serta mempunyai gaya kepemimpinan yang demokratis, sehingga kepala dengan mudahnya melihat kemampuan para guru dan tenaga kependidikan yang ada di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso ini.

Selain itu, faktor pencapaian kinerja menurut pendapat Keith Davis dan Jhon, W. Newstrom: faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kedua faktor tersebut oleh kepala madrasah MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso telah dilaksanakan. Semisal dari faktor kemampuan kepala madrasah telah memberikan referensi kepada guru yang kurang secara kemampuan—untuk dipelajari atau dengan menasehati guru yang bersangkutan. Dari faktor motivasi, kepala madrasah tidak henti-hentinya melakukan motivasi agar guru tidak kendor dalam menjalankan pekerjaannya.

---

<sup>3</sup> Keith Davis and Jhon, W... Newstrom, *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, (New York: McGraw Hill International, 1989), 67

### **C. Peningkatan Kinerja Guru oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Upaya peningkatan kinerja pegawai (guru) merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan/ lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan perusahaan/ lembaga pendidikan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan., diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan/ lembaga pendidikan.

Robert Bacal dalam bukunya *How to manage Performance* yang menerangkan tentang 24 points praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

#### 1) Membuat pola pikir yang modern.

Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, mebukuk, mengidentifikasi pekerjaan, menyalahkan, menyerang kepribadian dan sikap karyawan. Pimpinan menggunakan pola pikir yang modern dengan tujuan mengoptimalkan keberhasilan karyawan atau kelompok kerja dengan memberikan panutan dalam hal waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan, keahlian dan pengalamannya.

#### 2) Kenali manfaat.



Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaatnya padahal manajemen kinerja dengan digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meninggalkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

### 3) Kelola kinerja.

Penilaian atau evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian kecil dari manajemen kinerja. Jadi yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.

### 4) Bekerjalah bersama karyawan.

Karyawan merupakan contributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena karyawan harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan tidak merasa diperintah sehingga konfrontasi atau konflik pun akan berkurang.

### 5) Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.

Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga karyawan mengerti tujuan mana yang

paling penting dan yang kurang penting untuk menentukan prioritas pekerjaan yang akan dilakukan.

6) Satukan sasaran karyawan.

Keseluruhan proses manajemen kinerja akhirnya akan menjadi usaha yang sia-sia bila sasaran dan tanggung jawab karyawan tidak langsung dihubungkan dengan sasaran dan misi kelompok kerja. Logikanya adalah bila tiap karyawan mencapai sasaran maka kelompok kerjanya juga mencapai sasaran yang ditugaskan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi secara keseluruhan, sehingga semua karyawan akan terlibat, termotivasi dan memperoleh lebih banyak kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.

7) Tentukan intensif kinerja.

Intensif sedikit berbeda dengan imbalan yang akan selalu diberikan bila karyawan melakukan kinerja normal, sedangkan intensif bila melakukan pekerjaan dengan kinerja yang luar biasa. Bentuk intensif bisa berupa bonus, kesempatan mendapatkan pelatihan, pertimbangan promosi, sedikit kenaikan upah atau bisa juga kesempatan makan malam dengan top manajemen.

8) Jadilah orang yang mudah ditemui.

Komunikasi yang dilakukan secara dua arah merupakan tulang punggung manajemen kinerja yang efektif dimana komunikasi harus diarahkan pada pengenalan dan pemecahan masalah bukannya untuk menyalahkan. Dengan demikian, karyawan percaya dan dengan tanggapan pada setiap masalah yang dilakukan akan didapatkan informasi terus menerus

yang berguna untuk menghilangkan hambatan-hambatan pada proses pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

9) Berfokuslah pada komunikasi.

Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar karyawan sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.

10) Lakukan tatap muka.

Penggunaan teknologi seperti system informasi berbasis computer yang dikembangkan memang bermanfaat untuk mempercepat proses pekerjaan yang dilakukan. Tetapi, jangan sampai program computer mengurangi interaksi langsung antar karyawan naik untuk atasan maupun bawahan, karena program computer hanya berguna untuk menyimpan informasi dan data yang relevan serta mempercepat proses kerja.

11) Hindarkan resiko pemeringkatan.

Pemeringkatan tidak selalu berhubungan dengan perilaku spesifik sehingga akan bersifat subjektif dan kadang tidak memberikan informasi yang spesifik. Karena itu, jelaskan arti dari setiap peringkat sebelum pemeringkatan dilakukan dan didiskusikan maknanya serta tanyakan pemahamannya pada setiap karyawan mengenai pemeringkatan tersebut.

12) Jangan lakukan penggolongan.

Penggolongan karyawan sebagai salah satu ukuran produktivitas tidaklah lumrah, karena system ini dalam jangka pendek akan mendorong sebagian karyawan untuk bekerja lebih keras, aktif dan sebagian lagi

sebaiknya, sehingga akan mengganggu kerja karyawan lain. Tambahkan berbagai unsur dalam membuat manajemen kinerja sehingga dengan adanya penggolongan tetap memberikan kontribusi yang maksimal.

13) Persiapkan penilaian.

Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari system manajemen kinerja, seperti deskripsi pekerjaan, tanggung jawab kerja, rencana kinerja yang terlaksana berdasarkan dokumentasi yang ada dan terkait satu sama lain sehingga hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat karyawan.

14) Awali tinjauan secara benar.

Penialain kinerja bagi karyawan merupakan pengalaman yang tidak menyenangkan, karena menganggap penialain tidak membantu karyawan dalam mencapai sasaran pekerjaan. Oleh karena itu, ciptakanlah iklim dimana karyawan merasa nyaman, aman dan mau mengerti tentang pentingnya penilaian kinerja.

15) Kenali sebab.

Analisis penyebab kenapa kinerja tidak maksimal sehingga diketahui dengan cepat masalahnya untuk diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.

16) Akui keberhasilan.

Karyawan yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga akan terus melakukannya, memberikan kontribusi dan rela berkorban untuk pekerjaan yang dilakukan secara maksimal.

- 17) Gunakan komunikasi yang kooperatif.

Komunikasi dengan menggunakan Bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan karyawan tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.

- 18) Berfokuslah pada perilaku dan hasil.

Sikap dan kepribadian karyawan tidak akan mempengaruhi keberhasilan kerja, karena sikap tidak dapat diamati langsung. Oleh sebab itu, perhatian utama harus ditujukan untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku karyawan.

- 19) Perjelas kinerja.

Karyawan memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.

- 20) Perlakukan konflik dengan apik

Ketidaksetujuan dan konflik adalah hal yang normal dalam hubungan antara dua belah pihak dan justru sebenarnya kuatir bila tidak pernah terjadi konflik atau ketidaksetujuan. Oleh sebab itu, bila hal tersebut terjadi, jangan gunakan faktor kekuasaan tetapi identifikasi masalah lebih awal untuk dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar yang terbaik.

- 21) Gunakan disiplin bertahap.

Mendisiplinkan karyawan bukan berarti menghukum karyawan, tetapi merupakan proses untuk menjaga agar karyawan tetap bertanggung jawab

terhadap tindakannya dengan menerapkan konsekuensi, seperti percobaan, penurunan pangkat atau skorsing secara bertahap sesuai dengan jenis pelanggaran yang dibuat.

22) Kinerja dokumen.

Dokumentasikan setiap informasi tentang kinerja karyawan baik itu mengenai kinerja, catatan-catatan permasalahan kinerja maupun tindakan indisipliner yang dapat digunakan untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan maupun atasan.

23) Kembangkan karyawan.

Di tempat kerja yang harus mengalami perubahan, keahlian yang dibutuhkan bagi keberhasilan karyawan pun akan berubah sepanjang waktu. Untuk itu, kembangkanlah karyawan sesuai dengan keahliannya yang cocok dengan jenis pekerjaannya saat itu.

24) Tingkatkan terus system kerja.

Tingkatkan terus system manajemen kinerja sehingga tidak merusak kredibilitas manajemen dengan memodifikasikannya sesuai dengan hambatan-hambatan yang ditemui selama perencanaan kinerja dilaksanakan.<sup>4</sup>

Sebagai puncakpimpinan yang ada di madrasah .kepala madrasah harus memiliki kiat-kiat yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru di sekolahnya, dengan maksud untuk mensukseskan dan mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama. Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah negeri 2 kabupaten bondowoso dalam peningkatan kinerja

---

<sup>4</sup> Robert Bacal, *Performance Management*, (New York: The McGraw-Hill Companies, inc, 1999), 58-59

guru adalah pembinaan, kedisiplinan guru, dan pembinaan kemampuan professional guru.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dan observasi peneliti mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso diketahui bahwa mengenai peningkatan kinerja guru, tentu selain pembinaan, kedisiplinan, dan pembinaan kemampuan professional guru langsung dari kepala madrasah. Selain itu juga guru juga diikutsertakan dalam pelatihan, seminar, workshop, dan lain sebagainya.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Pada bab terakhir ini dikemukakan kesimpulan dan saran. Penarikan kesimpulan disesuaikan dengan fokus penelitian. Penyampaian saran – saran ditujukan kepada pihak – pihak yang terkait dengan hasil penelitian ini sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan serta landasan bagi penelitian selanjutnya.

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan paparan data, temuan penelitian dan pembahasan, maka penelitian ini memperoleh kesimpulan sebagai berikut :

#### **1. Analisis Kebutuhan Guru oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Proses analisis Kebutuhan Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowosodilaksanakan melalui:

##### **a. Analisis Jabatan**

- 1) Uraian pekerjaan (*job Description*). Uraian pekerjaan ini terdiri dari pemahaman ringkasan jabatan, hubungan tugas dan tanggungjawab, dan mendahulukan tugas pada jabatan.
- 2) Persyaratan Pekerjaan (*Job Specification*). Persyaratan Pekerjaan ini terdiri dari Latar Belakang Pendidikan dan Kemampuan.

##### **b. Analisis Beban Kerja**

- 1) Volume kerja (bebankerja). Ini terdiri dari kesesuaian kondisi beban kerja dengan kemampuan guru.



- 2) Norma Waktu/ Standar Waktu Kerja. Ini terdiri dari keefektifan dan keefisienan standar waktu kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

**2. Penilaian Kinerja Guru oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Penilaian kinerja guru di MTsn Negeri 2 Bondowoso dilaksanakan melalui :

- a) Supervisi Akademik
- b) Penilaian Kinerja Guru (PKG)

**3. Peningkatan Kinerja Guru oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Peningkatan kinerja guru diimplementasikan melalui :

- c) Pembinaan Kedisiplinan Guru
- d) Pembinaan Kemampuan Professional Guru.

Kaitan dengan usaha kepala MTs Negeri 2 kabupaten Bondowoso dalam meningkatkan kinerja guru adalah:

- 1) Mendampingi Guru Yang Sedang Kesulitan dalam Pekerjaannya.
- 2) Mengikutsertakan Pelatihan
- 3) Memotivasi guru agar lebih disiplin dan professional dalam melaksanakan pembelajaran

## B. Saran

Saran – saran ini disampaikan sebagai bahan masukan dalam mengembangkan sumberdaya manusia di madrasah :

1. Kepala Madrasah dan Wakil Bidang Kesiswaan serta Staf jajaran di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso agar terus meningkatkan kinerjanya secara optimal sehingga menciptakan perencanaan yang inovatif dan melakukan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan di madrasah serta memperhatikan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia madrasah.
2. Pendidik di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso agar lebih meningkatkan kinerja dan profesionalnya dalam mendidik dan membina pesertadidik dan memotivasi pesertadidik serta meningkatkan minat-bakat peserta didik.

IAIN JEMBER

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2005. *Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bacal, Robert. 1999. *Performance Management*, New York: The McGraw-Hill Companies, inc.
- Castetter, William B..1996. *The Human Resource Function in Educational Administration*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Creswell, John C. 2007. "*Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches (Second Edition)*", California: Sage Publications.
- Daulay, Haidar Putra. 2004. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Edisi Revisi; Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Davis Keith and John, W Newstrom, 1989. *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Denzin, Norman K dan Lincon, Yvovana S. 2013. "*Collective and Intepreting Qualitative Material*", California: Sage Publication.
- Dessler, Gery. 1997. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2010. *Manajemen Berbasis Kinerja Madrasah*. Direktorat Pendidikan Madrasah, KEMENAG RI.
- Fisher & Fraser, 1990. *School Climate, (SET research information for teachers No.2)*. Melbourne: Australian Council for Educational Research.
- Glickman, Carl D. 2002. *Leadership for Learning How to Help Teachers Succeed*. Virginia : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Gorton, R.A, & Schneider, G.T. 1991. *School Based Leadership, Challenges and Opportunities*. Keeper Boulevard, Dubuque: Wm.C. Brown Publishers.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Hidayati, Nur. 2010. *Perencanaan Kepegawaian*, Bandung: Fokus Media,
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Random House, Inc.
- Hoy, Wayne K. and DiPaola, Michael F. 2015. *Leadership and School Quality*. Washington DC :Information Age Publishing Inc.
- Hoy. Charles, Bayne-Jardine. Colin, and Wood. Margaret. 2000. *Improving Quality in Education*. London: Falmer Press
- Jacobs dan Jaques, 1990. *Military Executive Leadership*, NJ : Leadership Library of America
- Juhairi, jaja dan amirullah sarbini, 2013. *Manajemen Madrasah : Teori, Strategi, dan Implementasi*. Bandung : Alfabeta
- Kurniadin, Didin dan Machali. Imam. 2012. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kuswana, Dadang. 2011. *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Pustaka Setia.
- Manajemen Berbasis Kinerja Madrasah, 2010. (Cet.II, Modul Pelatihan MEDP, Direktorat Pendidikan Madrasah, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam KEMENAG RI)
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. – Jackson, John H. 2004. *Human Resource Management*, Ohio: Cengage Learning.
- Mengginson, Leon C 1981. *Human Resources Development*, New York: Allyn and Bacon.
- Mengkuprawira, Syafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Miles, Mathew B dan Hubermann, A Michael, 1994. *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook (second Edition)*, California: Sage Publication.

- Mulyasa, Enco . 2017. *Manajemen Berbasis Sekola*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, Rohmat. 2009. *Optimalisasi Pemberdayaan Madrasah*. Solo : Aneka Ilmu
- Musanef, 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: PT. Gunung Agung,
- Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Pendidikan Agama Pada Sekolah
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah
- Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi PNS
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Budaya Nomor 6 tahun 2018 tentang kepala sekolah/madrasah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan pemerintah republik Indonesia nomor 32 tahun 2013 tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.
- Rahman, 2006. *Peran Strategis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama.
- Rohiat.2008.*Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama.

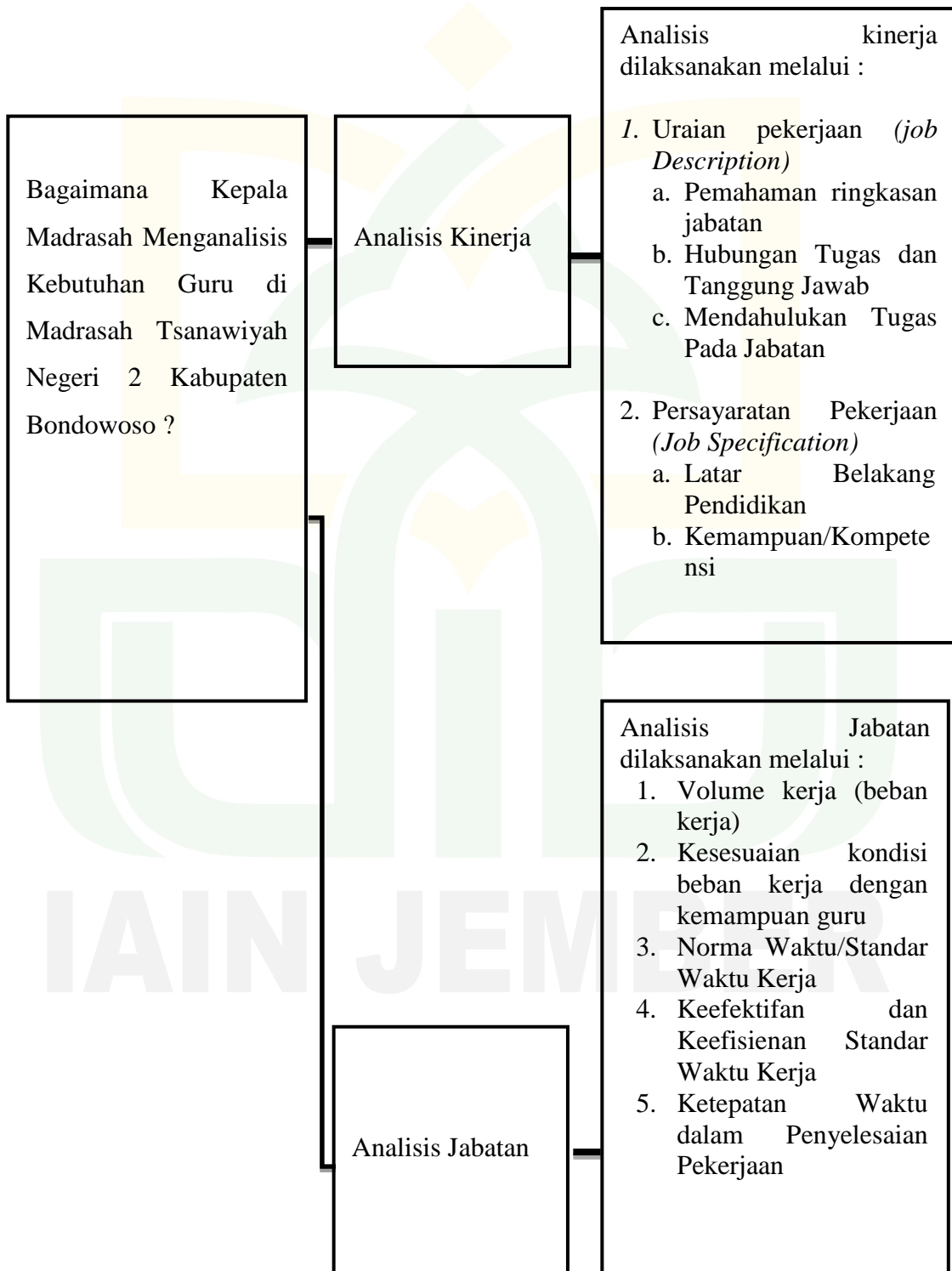
- Rothwell, William J. and Kazanas H.C. 2003 . *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning For Human Resources Management*. Massachusetts:HRD Press, Inc.
- Sagala, Syaiful. 2016. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : Alfabeta
- Salam, Abdus.2014.*Manajemen Insani Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sarbini dan Lina, Neneng. 2010. *Perencanaan Pendidikan*.Bandung: Pustaka Setia
- Schuler, Randal S. & Susan E.Jackson.1997.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN Yogyakarta.
- Soehandha, Moh. 2012. *Metode Penelitian Sosial Kualitatif Untuk Studi Agama*, Yogyakarta: SUKA Press.
- Stephen Bach, 2005.*Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Michigan: Blackwell Publishing
- Sugiyono, 2012.*Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)* Bandung : Alfabeta.
- Sukiswa, Iwa. 2016.*Dasar-Dasar Umum Manajemen Pendidikan*. Bandung: TARSITO.
- Sulistiyorini,2016. *Manajemen Pendidikan Islam* .Yogyakarta: Teras.
- Sumanto, Wasti dan Hendayat Soetopo. 2005. *Kepemimpinan dalam pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional
- Suud, Udin Syaefuddin. 2017. *Inovasi pendidikan*. Bandung : Alfabeta

- Taufiqurokhman, 2009. "Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Taylor, B. O. dan Levine, D. V. 1991. *Effective school project and school-based management*. Phi Delta Kappan, Januari. 394-397.
- Townsend, T. 1994. *Effecting Schooling For the Comm Ullity*. London and New York, Routledge.
- Turere, Vira 2013. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey*, Jurnal. Universitas Sam Ratulangi, Manado, Vol. 1 No. 03.
- Undang-undang Dasar 1945
- Undang-undang No.16 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah
- Undang-undang No.74 Tahun 2008 tentang Pendidik
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset pendidikan edisi 4*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wardana, Rudi. 2008 *Pendidikan : Proses dan Elemen yang Berpengaruh Didalamnya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Yukl, A. Gery. 1994. *Leadership In Organization*. New Jersey: Pearson Education
- Zaenuddin. 2015. *Reformasi Pendidikan : Kritik Kurikulum Berbasis Sekolah*. Jakarta : Pustaka Pelajar

IAIN JEMBER

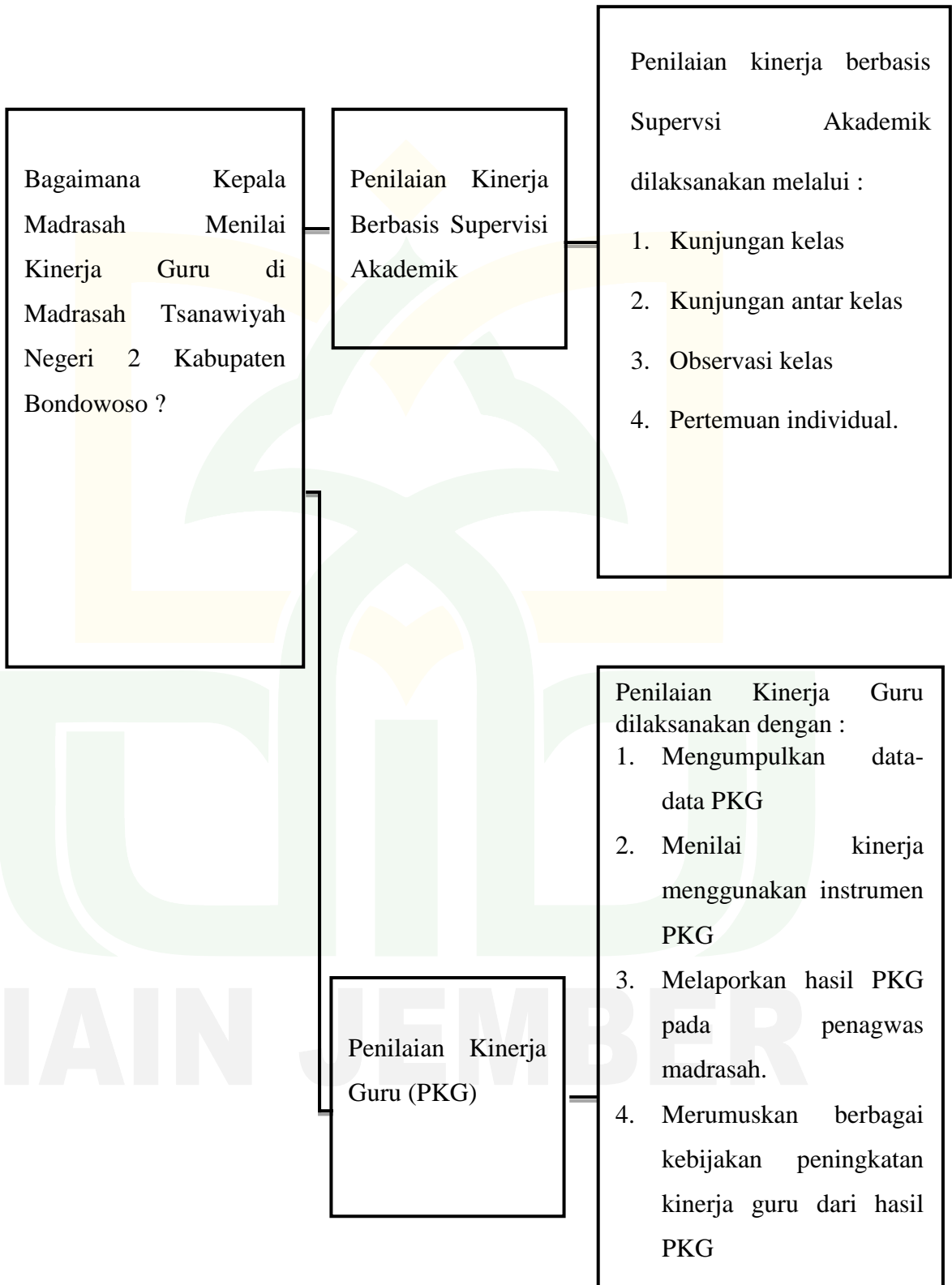
# MATRIK PENELITIAN

## Matrik Penelitian Fokus 1





## Matrik Penelitian Fokus II



### Matrik Penelitian Fokus III

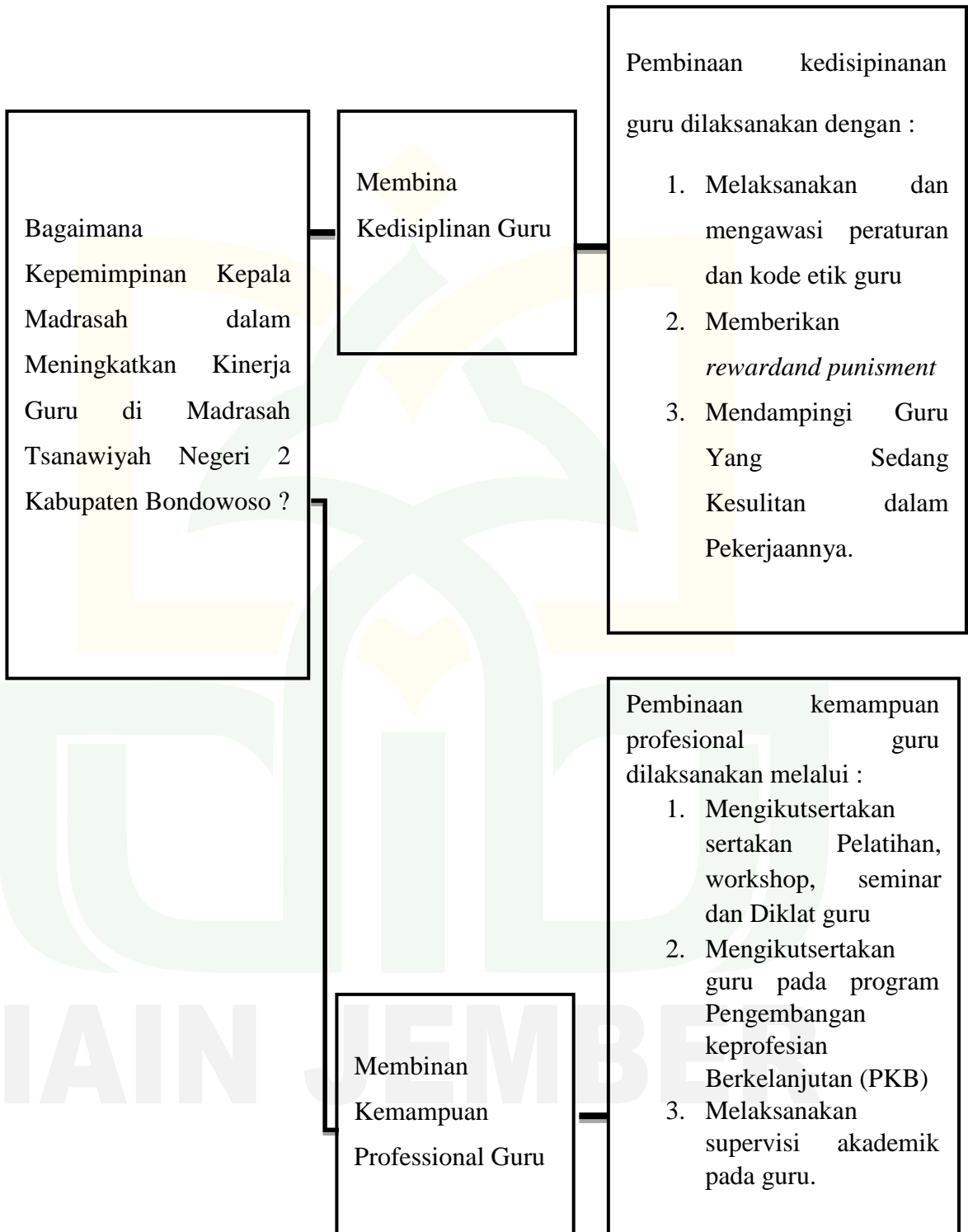




Foto Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso



Foto Wawancara Dengan Waka Sarana dan Prasarana



Foto Kegiatan Peningkatan Kinerja diMTs Negeri 2 Bondowoso



Foto Wawancara Dengan Guru dan Waka Sarprass MTs Negeri 2 Bondowoso



Foto Wawancara Dengan Guru MTs Negeri 2 Bondowoso





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mahadewa No. 01 Malang Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 421005 Kode Pos. 68136  
Website: [www.iain-jember.ac.id](http://www.iain-jember.ac.id) Email: [iaain@iain-jember.ac.id](mailto:iaain@iain-jember.ac.id)

28 September 2018

No : B.1823/In.20/2/PP.00.9/9/2018  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk  
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.

Kepala MTs Negeri 2 Bondowoso

di-

**Bondowoso**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini :

Nama : Jamaluddin  
NIM : 0849116012  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : Program Magister (S2)  
Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia (Studi Kasus di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso )  
Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo. M.Pd.  
Pembimbing 2 : Dr. H. Mashudi, M.Pd.  
Waktu Penelitian : ± 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkan-nya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Direktur

Miftah Arifin



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. BONDOWOSO**  
**MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 BONDOWOSO**  
Jalan Haryono MT No.44 ☎ 0332-421948 Bondowoso  
E-mail: [mitsbondowoso2@kemenag.go.id](mailto:mitsbondowoso2@kemenag.go.id)

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor :B- 004 /Mts.13.06.02/PP.00.5/01/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Bondowoso 2, menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

N a m a : JAMALUDDIN  
Tempat / Tanggal Lahir : Bondowoso, 15 Juni 1988  
N I M : 0849116012  
Jenjang : S2  
Semester /Prodi : 5 (lima) / Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Institusi : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember  
Alamat : Desa Tanggulangin RT.014 RW.004 Kec. Tegalampel Kab. Bondowoso

telah selesai melakukan penelitian/riset di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso, selama kurang lebih 3 bulan terhitung mulai tanggal 28 Oktober s.d 28 Desember 2018 untuk memperoleh data dalam rangka menyusun tesis dengan judul **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus di MTs Negeri 2 Bondowoso, Kecamatan Bondowoso, Kabupaten Bondowoso)”**.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bondowoso, 11 Januari 2019



SAIRUS Ag., M.Pd.I

196305121993031003 ✓





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: B-853/In.20/2/PP.00.9/05/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas terhadap naskah tesis:

Nama : JAMALUDDIN  
NIM : 0849116012  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Jenjang : Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	91 %	70 %
Bab II (Kajian Pustaka)	85 %	70 %
Bab III (Metode Penelitian)	85 %	70 %
Bab IV (Paparan Data)	90 %	85 %
Bab V (Pembahasan)	93 %	80 %
Bab VI (Penutup)	94 %	90 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 27 Mei 2019

an. Direktur,  
Wakil Direktur



Dr. H. Aminullah, M.Ag.  
NIP. 196011161992031001



KEMENTERIAN AGAMA  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli Telp (0331) 428104 Fax (0331) 427095 Kode Pos 68136  
 Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.stajibr@gmail.com

**KARTU KONSULTASI TESIS**

Nama : JAMALUDDIN  
 Nomor Induk Mahasiswa : 0849116012  
 Jurusan : MPI  
 Program Studi : \_\_\_\_\_  
 Judul Tesis : KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus di MTS Negeri 2 Badouso, Kecamatan Badouso, Kabupaten Badouso)  
 Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Moch. Khushnuriqo, M. Pd.  
2. Dr. Mashudji, M. Pd.

NO	Masalah	Tanggal	Tanda Tangan	
			Pembimbing I	Pembimbing II
1	Permandi (qur) no. 13/2007 dan SNP → pendidit, tenaga pendidit.	12/2018 12		
2	Rumusan masalah, fokus, harus di dukung teori, defenisi utuh.	12/2018 2		
3	MSDM di sertakan fokus dan di dukung teori, kata selanjut revisi bisa revisi	23/2018 4		
4	Seminar proposal tesis (Revisi, kepada madrasah, judul dan fokus belum konsisten)	04/2018 66		
5	Fokus harus di dukung dg green theory.	27/2018 09		
6	Paparan teori di perjelas agar tidak keluar dari fokus	28/2018 11		
7	dilanjutkan BAB IV dan BAB V	21/2019 01		
8	1. Fokus harus lebih aktif fokus ? bisa dilanjutkan.	23/2019 01		
9	Revisi: fokus sudah mencakup mencakup kerja aktif	24/2019 04		
10	Fokus nomor 2 diganti ke nomor 3 biar sesuai.	25/2019 04		
11	Sudah direvisi dan diganti fokus 2 dan 3 dan no 3 diganti ke 2.	02/2019 08		
12				
13				

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 KABUPATEN BONDOWOSO  
TAHUN PELAJARAN 2018/2019**

Jamaluddin

*Kata Kunci :Kepemimpinan, Pengembangan , Sumber Daya Manusia*

Kualitas sumber daya manusia adalah kunci utama dalam pembangunan sebuah bangsa. Kepala madrasah dituntut mampu mengembangkan sumber daya manusia di madrasahnyanya. Kepala madrasah dengan kelebihannyanya harus mampu menganalisis kebutuhan bawahannyanya demi untuk perbaikan atau pengembangan sumber daya manusia di madrasahnyanya, melalui kepala madrasah meningkatkan kinerja guru dan menilai kesuksesan atas peningkatan kinerja guru di madrasahnyanya.

Fokus Penelitian ini adalah : 1) Bagaimana Kepala Madrasah Menganalisis Kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso, 2) Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menilai Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso ?, 3) Bagaimana Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso ?.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Kepala madrasah menganalisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dengan : a) Analisis Jabatan dan b) Analisis Beban Kerja, 2) Kepala madrasah menilai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan 1) Penilaian kinerja berbasis supervisi akademik, 2) Penilaian Kinerja Guru, 3) Kepala madrasah meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan melalui: a) Pembinaan Kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dan b) Pembinaan Kemampuan Professional pendidik dan tenaga kependidikan.

### **A. Pendahuluan**

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu menganalisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan atau bawahannyanya untuk pengembangan sumber daya manusia di madrasahnyanya. Pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan menjadi sangat penting atau memiliki nilai yang amat strategis dalam lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso. Informasi mengenai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dan faktor kepemimpinan yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui sehingga pengukuran

terhadap kinerja guru hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Kalau kita amati dari beberapa faktor yang telah dikemukakan di atas, maka faktor kepemimpinan mempunyai peran yang besar terhadap pengembangan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah tersebut. Seorang pemimpin mampu menganalisis kebutuhan bawahannya kemudian seorang pemimpin mengembangkan sumber daya manusianya melalui penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dan peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Sebab di dalam lingkungan madrasah apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin. Dalam Islam kepemimpinan begitu penting sehingga diharuskan setiap perkumpulan untuk memiliki pimpinan, bahkan dalam jumlah yang kecil. Dalam al-Qur'an Allah Swt sudah menegaskan betapa pentingnya seorang pemimpin QS al-Baqarah/2: 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya : *“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: sungguh aku akan menjadikan di bumi seorang khalifah.”*

Seorang pemimpin di dalam lingkungan formal di samping harus dipatuhi oleh bawahannya ia juga harus memiliki prestasi lebih agar dapat memperkuat kepatuhan bawahan terhadap dirinya. Potensi ini dapat berupa kewibawaan pribadi maupun berupa kelebihan pengetahuan atau kecakapan untuk menganalisis kebutuhan guru/bawahannya terutama yang menyangkut bidang tugasnya, kemampuan ini sering disebut managerial skill. Penerapan kekuasaan, kewibawaan, dan managerial skill akan terlihat dari gaya ataupun perilaku kepemimpinan yang dirasakan oleh bawahannya.

Untuk suksesnya penyelenggaraan pelaksanaan kerja sangat bergantung antara lain kepada kualitas dan kemampuan profesional guru. Oleh karena itu peningkatan kualitas guru perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

Pengembangan sumber daya manusia khususnya guru dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara lembaga pendidikan yang sejenis. Pengembangan sumber daya manusia secara benar akan menaikkan harkat dan martabat manusia dalam kapasitasnya sebagai guru yang selanjutnya dapat memberi kontribusi pada penyelesaian tugas-tugas rutin lingkup kegiatannya secara lebih efisien, efektif, dan produktif.

Hal penting yang dapat dirangkum keterkaitan peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya guru terhadap pelaksanaan tugas-tugas di lingkungan kerjanya yaitu diharapkan meningkatkan profesionalisme melalui upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya guru, sehingga pelaksanaan seluruh tugas-tugasnya dapat diselesaikan secara optimal. Dibidang keguruan ada tiga persyaratan minimal seorang guru menjadi tenaga profesional. Pertama, memiliki ilmu pengetahuan dibidang yang diajarkannya sesuai dengan kualifikasi dimana dia mengajar. Kedua, memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang keguruan. Ketiga, memiliki moral akademik.<sup>1</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan terhadap pengembangan sumber daya manusia khususnya guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso dengan pelaksanaan tugas-tugas pokok pada bagian masing-masing.

Dari apa yang telah dikemukakan di atas penulis mencoba melihat lebih jauh bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dan peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang telah dicapai di dalam lingkungan Madrasah tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso judul tesis ini adalah: “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso”.

---

<sup>1</sup> Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, ( Edisi Revisi; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004), 82

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles – Huberman dan Saldana yaitu : kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Uji keabsahan data menggunakan alat uji yakni *credibility* (Uji Kredibilitas) menggunakan triangulasi teknik dan sumber.

## **C. Pembahasan**

### **1. Analisis Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan dasar bagi penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar /faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdaya guna berhasil dan berkelanjutan. Analisis kebutuhan dilakukan berdasarkan:

- a. Jenis pekerjaan
- b. Sifat pekerjaan
- c. Analisis beban kerja
- d. Prinsip pelaksanaan kerja

e. Peralatan yang tersedia<sup>2</sup>

#### **a. Analisis Jabatan**

Aktivitas pertama dan yang paling utama dalam kegiatan Manajemen kepegawaian adalah bagaimana caranya untuk memperoleh pegawai atau sumber daya manusia yang berkualitas guna mengisi kekosongan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada pada suatu organisasi. Agar dapat memperoleh pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan, cara terbaik yang harus dilakukan adalah melakukan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, sehingga dapat terlihat jenis dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan berdasarkan uraian jabatan yang dipersyaratkan sedangkan pengukuran beban kerja dan indikator jabatan dilakukan melalui analisis beban kerja. Dengan demikian diharapkan dapat diperoleh pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas.

#### **b. Analisis Beban Kerja**

Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisien dan efektivitas kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Beban kerja tersebut diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Volume kerja adalah sekumpulan tugas atau pekerjaan yang harus/ dapat diselesaikan dalam waktu satu tahun. Norma waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan suatu proses penyelesaian pekerjaan.

---

<sup>2</sup>Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi PNS

Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan beberapa narasumber mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso diketahui bahwa mengenai analisis kebutuhan guru, kepala madrasah sudah melaksanakan analisis kebutuhan guru dengan berlandaskan teori analisis kebutuhan Gery Dessler dan keputusan Menteri nomor 4 Tahun 2005 Pasal 1 ayat 5.

## **2. Kepala Madrasah dalam Penilaian Kinerja Pendidik dan tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning-nya*. Untuk itu pula, perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian,



pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.<sup>3</sup>

Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dan Jhon, W... Newstrom yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} \times \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} \times \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} \times \text{Skill} \end{aligned}$$

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang menandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaiknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

---

<sup>3</sup>A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM, ...*, 12-13

Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kinerja dan kondisi kerja.<sup>4</sup>

Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan beberapa narasumber di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso mengenai dengan penilaian kinerja guru. Kepala madrasah dalam hal ini telah melakukan penilaian kepada para guru, baik bersifat langsung maupun yang tidak, menjaga dan meningkatkan hubungan yang harmonis antara kepala madrasah dengan bawahannya (guru dan tenaga kependidikan), serta mempunyai gaya kepemimpinan yang demokratis, sehingga kepala dengan mudahnya melihat kemampuan para guru dan tenaga kependidikan yang ada di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso ini.

Selain itu, faktor pencapaian kinerja menurut pendapat Keith Davis dan Jhon, W. Newstrom: faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kedua faktor tersebut oleh kepala madrasah MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso telah dilaksanakan. Semisal dari faktor kemampuan kepala madrasah telah memberikan referensi kepada guru yang kurang secara kemampuan --untuk dipelajari atau dengan menasehati guru yang bersangkutan. Dari faktor motivasi, kepala madrasah tidak henti-hentinya melakukan motivasi agar guru tidak kendor dalam menjalankan pekerjaannya.

---

<sup>4</sup> Keith Davis and Jhon, W... Newstrom, *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, (New York: McGraw Hill International, 1989), 67

### **3. Peningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Upaya peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor utama bagi lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan., diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan/lembaga pendidikan.

Robert Bacal dalam bukunya *How to manage Performance* yang menerangkan tentang 24 points praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

#### **a. Membuat pola pikir yang modern.**

Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, meujuk, mengidentifikasi pekerjaan, menyalahkan, menyerang kepribadian dan sikap karyawan.

Pimpinan menggunakan pola pikir yang modern dengan tujuan mengoptimalkan keberhasilan karyawan atau kelompok kerja dengan memberikan panutan dalam hal waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan, keahlian dan pengalamannya.

#### **1) Kenali manfaat.**

Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaatnya padahal manajemen kinerja dengan digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meninggalkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

#### 2) Kelola kinerja.

Penilaian atau evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian kecil dari manajemen kinerja. Jadi yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.

#### 3) Bekerjalah bersama karyawan.

Karyawan merupakan contributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena karyawan harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan tidak merasa diperintah sehingga konfrontasi atau konflik pun akan berkurang.

#### 4) Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.

Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga karyawan mengerti tujuan mana yang

paling penting dan yang kurang penting untuk menentukan prioritas pekerjaan yang akan dilakukan.

5) Satukan sasaran karyawan.

Keseluruhan proses manajemen kinerja akhirnya akan menjadi usaha yang sia-sia bila sasaran dan tanggung jawab karyawan tidak langsung dihubungkan dengan sasaran dan misi kelompok kerja. Logikanya adalah bila tiap karyawan mencapai sasaran maka kelompok kerjanya juga mencapai sasaran yang ditugaskan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi secara keseluruhan, sehingga semua karyawan akan terlibat, termotivasi dan memperoleh lebih banyak kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.

6) Tentukan intensif kinerja.

Intensif sedikit berbeda dengan imbalan yang akan selalu diberikan bila karyawan melakukan kinerja normal, sedangkan intensif bila melakukan pekerjaan dengan kinerja yang luar biasa. Bentuk intensif bisa berupa bonus, kesempatan mendapatkan pelatihan, pertimbangan promosi, sedikit kenaikan upah atau bisa juga kesempatan makan malam dengan top manajemen.

7) Jadilah orang yang mudah ditemui.

Komunikasi yang dilakukan secara dua arah merupakan tulang punggung manajemen kinerja yang efektif dimana komunikasi harus diarahkan pada pengenalan dan pemecahan masalah bukannya untuk menyalahkan. Dengan demikian, karyawan percaya dan dengan tanggapan pada setiap masalah yang dilakukan akan didapatkan informasi terus menerus

yang berguna untuk menghilangkan hambatan-hambatan pada proses pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

8) Berfokuslah pada komunikasi.

Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar karyawan sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.

9) Lakukan tatap muka.

Penggunaan teknologi seperti system informasi berbasis computer yang dikembangkan memang bermanfaat untuk mempercepat proses pekerjaan yang dilakukan. Tetapi, jangan sampai program computer mengurangi interaksi langsung antar karyawan naik untuk atasan maupun bawahan, karena program computer hanya berguna untuk menyimpan informasi dan data yang relevan serta mempercepat proses kerja.

10) Hindarkan resiko pemeringkatan.

Pemeringkatan tidak selalu berhubungan dengan perilaku spesifik sehingga akan bersifat subjektif dan kadang tidak memberikan informasi yang spesifik. Karena itu, jelaskan arti dari setiap peringkat sebelum pemeringkatan dilakukan dan didiskusikan maknanya serta tanyakan pemahamannya pada setiap karyawan mengenai pemeringkatan tersebut.

11) Jangan lakukan penggolongan.

Penggolongan karyawan sebagai salah satu ukuran produktivitas tidaklah lumrah, karena system ini dalam jangka pendek akan mendorong sebagian karyawan untuk bekerja lebih keras, aktif dan sebagian lagi

sebaiknya, sehingga akan mengganggu kerja karyawan lain. Tambahkan berbagai unsur dalam membuat manajemen kinerja sehingga dengan adanya penggolongan tetap memberikan kontribusi yang maksimal.

12) Persiapkan penilaian.

Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari system manajemen kinerja, seperti deskripsi pekerjaan, tanggung jawab kerja, rencana kinerja yang terlaksana berdasarkan dokumentasi yang ada dan terkait satu sama lain sehingga hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat karyawan.

13) Awali tinjauan secara benar.

Penilaian kinerja bagi karyawan merupakan pengalaman yang tidak menyenangkan, karena menganggap penialain tidak membantu karyawan dalam mencapai sasaran pekerjaan. Oleh karena itu, ciptakanlah iklim dimana karyawan merasa nyaman, aman dan mau mengerti tentang pentingnya penilaian kinerja.

14) Kenali sebab.

Analisis penyebab kenapa kinerja tidak maksimal sehingga diketahui dengan cepat masalahnya untuk diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.

15) Akui keberhasilan.

Karyawan yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga akan terus melakukannya, memberikan kontribusi dan rela berkorban untuk pekerjaan yang dilakukan secara maksimal.

16) Gunakan komunikasi yang kooperatif.

Komunikasi dengan menggunakan Bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan karyawan tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.

17) Berfokuslah pada perilaku dan hasil.

Sikap dan kepribadian karyawan tidak akan mempengaruhi keberhasilan kerja, karena sikap tidak dapat diamati langsung. Oleh sebab itu, perhatian utama harus ditujukan untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku karyawan.

18) Perjelas kinerja.

Karyawan memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.

19) Perlakukan konflik dengan apik

Ketidaksetujuan dan konflik adalah hal yang normal dalam hubungan antara dua belah pihak dan justru sebenarnya kuatir bila tidak pernah terjadi konflik atau ketidaksetujuan. Oleh sebab itu, bila hal tersebut terjadi, jangan gunakan faktor kekuasaan tetapi identifikasi masalah lebih awal untuk dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar yang terbaik.

20) Gunakan disiplin bertahap.

Mendisiplinkan karyawan bukan berarti menghukum karyawan, tetapi merupakan proses untuk menjaga agar karyawan tetap bertanggung jawab terhadap tindakannya dengan menerapkan konsekuensi, seperti percobaan,



penurunan pangkat atau skorsing secara bertahap sesuai dengan jenis pelanggaran yang dibuat.

21) Kinerja dokumen.

Dokumentasikan setiap informasi tentang kinerja karyawan baik itu mengenai kinerja, catatan-catatan permasalahan kinerja maupun tindakan indisipliner yang dapat digunakan untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan maupun atasan.

22) Kembangkan karyawan.

Di tempat kerja yang harus mengalami perubahan, keahlian yang dibutuhkan bagi keberhasilan karyawan pun akan berubah sepanjang waktu. Untuk itu, kembangkanlah karyawan sesuai dengan keahliannya yang cocok dengan jenis pekerjaannya saat itu.

23) Tingkatkan terus system kerja.

Tingkatkan terus system manajemen kinerja sehingga tidak merusak kredibilitas manajemen dengan memodifikasikannya sesuai dengan hambatan-hambatan yang ditemui selama perencanaan kinerja dilaksanakan.<sup>5</sup>

Sebagai puncak pimpinan yang ada di madrasah .kepala madrasah harus memiliki kiat-kiat yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru di sekolahnya, dengan maksud untuk mensukseskan dan mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama. Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah negeri 2 kabupaten bondowoso dalam peningkatan kinerja

---

<sup>5</sup> Robert Bacal, *Performance Management*, (New York: The McGraw-Hill Companies, inc, 1999), 58-59

guru adalah pembinaan, kedisiplinan guru, dan pembinaan kemampuan profesional guru.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dan observasi peneliti mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia di MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso diketahui bahwa mengenai peningkatan kinerja guru, tentu selain pembinaan, kedisiplinan, dan pembinaan kemampuan profesional guru langsung dari kepala madrasah. Selain itu juga guru juga diikuti sertakan dalam pelatihan, seminar, workshop, dan lain sebagainya.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan paparan data, temuan penelitian dan pembahasan, maka penelitian ini memperoleh kesimpulan sebagai berikut :

##### **1. Analisis Kebutuhan Pendidik dan tenaga kependidikan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Proses analisis Kebutuhan Pendidik dan Tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso dilaksanakan dengan mengikuti alur manajemen sumber daya manusia yang didalamnya terdiri dari analisis jabatan berdasarkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, serta analisis beban kerja berdasarkan volume kerja dan norma waktu.

##### **a. Analisis Jabatan**

Analisis Jabatan ini dapat dilaksanakan dengan :

- 1) Uraian pekerjaan (*job Description*). Uraian pekerjaan ini terdiri dari pemahaman ringkasan jabatan, Hubungan Tugas dan Tanggung Jawab, dan Mendahulukan Tugas pada Jabatan.
- 2) Persyaratan Pekerjaan (*Job Specification*). Persyaratan Pekerjaan ini terdiri dari Latar Belakang Pendidikan dan Kemampuan.

b. Analisis Beban Kerja

Analisis Beban Kerja dapat dilaksanakan dengan :

- 1) Volume kerja (beban kerja). Ini terdiri dari kesesuaian kondisi beban kerja dengan kemampuan guru.
- 2) Norma Waktu/Standar Waktu Kerja. Ini terdiri dari keefektifan dan keefisienan standar waktu kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

**2. Penilaian Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Salah satu tugas manajer atau kepala madrasah terhadap pendidik dan tenaga kependidikan salah satunya melakukan penilaian atas kinerjanya.

Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi guru dan sekolah/madrasah. Sehubungan dengan hal itu kepala madrasah MTs Negeri 2

Bondowoso dilaksanakan melalui :

- 1) Supervisi Akademik
- 2) Penilaian Kinerja Guru (PKG)

## **2) Peningkatan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah negeri 2 Kabupaten Bondowoso dalam peningkatan kinerja guru adalah:

- 3) Pembinaan Kedisiplinan Guru
- 4) Pembinaan Kemampuan Professional Guru.

Peningkatan kinerja dalam dunia pendidikan tidak lepas juga dari upaya peningkatan kompetensi guru itu sendiri, untuk melakukan peningkatan terhadap kualitas dan kompetensi kinerja sangat dibutuhkan kepala madrasah yang professional, karena pemimpin yang demikian akan sangat menentukan terhadap usaha kepala Madrasah dalam mengembangkan sekolah/ madrasah.

Kaitan dengan usaha kepala MTs Negeri 2 kabupaten Bondowoso dalam meningkatkan kinerja guru adalah:

1. Mendampingi Guru Yang Sedang Kesulitan dalam Pekerjaannya.
2. Mengikut sertakan Pelatihan
3. Memotivasi guru agar lebih disiplin dan professional dalam melaksanakan pembelajaran

IAIN JEMBER

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2005. *Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bacal, Robert. 1999. *Performance Management*, New York: The McGraw-Hill Companies, inc.
- Castetter, William B..1996. *The Human Resource Function in Educational Administration*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Creswell, John C.2007. "*Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches(Second Edition)*", California: Sage Publications.
- Daulay, Haidar Putra. 2004. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Edisi Revisi; Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Davis Keith and John, W Newstrom, 1989. *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Denzin, Norman K dan Lincon, Yvovana S.2013. "*Collective and Intepreting Qualitative Material*", California: Sage Publication.
- Dessler, Gery. 1997.*Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2010. *Manajemen Berbasis Kinerja Madrasah*. Direktorat Pendidikan Madrasah, KEMENAG RI.
- Fisher & Fraser, 1990. *School Climate, (SET research information for teachers No.2)*. Melbourne: Australian Council for Educational Research.
- Glickman, Carl D. 2002. *Leadership for Learning How to Help Teachers Succeed*. Virginia : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Gorton, R.A, & Schneider, G.T. 1991. *School Based Leadership, Challenges and Opportunities*. Keeper Boulevard, Dubuque: Wm.C. Brown Publishers.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, Nur. 2010. *Perencanaan Kepegawaian*, Bandung: Fokus Media,

- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Random House, Inc.
- Hoy, Wayne K. and DiPaola, Michael F. 2015. *Leadership and School Quality*. Washington DC :Information Age Publishing Inc.
- Hoy. Charles, Bayne-Jardine. Colin, and Wood. Margaret. 2000. *Improving Quality in Education*. London: Falmer Press
- Kurniadin, Didin dan Machali. Imam. 2012. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kuswana, Dadang. 2011. *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Pustaka Setia.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. – Jackson, John H. 2004. *Human Resource Management*, Ohio: Cengage Learning.
- Mengginson, Leon C 1981. *Human Resources Development*, New York: Allyn and Bacon.
- Mengkuprawira, Syafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Miles, Mathew B dan Huberman, A Michael, 1994. *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook (second Edition)*, California: Sage Publication.
- Mulyasa, Enco . 2017. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musaneff, 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: PT. Gunung Agung,
- Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Pendidikan Agama Pada Sekolah
- Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi PNS

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

Peraturan pemerintah republik Indonesianomor 32 tahun 2013 tentangperubahan atas peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan

Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.

Rohiat. 2008. Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah, Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama.

Rohiat.2008.*Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama.

Rothwell, William J. and Kazanas H.C. 2003 . *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning For Human Resources Management*.Massachusetts:HRD Press, Inc.

Salam, Abdus.2014.*Manajemen Insani Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sarbini dan Lina, Neneng. 2010. *Perencanaan Pendidikan*.Bandung: Pustaka Setia

Schuler, Randal S. & Susan E.Jackson.1997.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon

Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN Yogyakarta.