

**PENGARUH *IN SERVICE TRAINING*,  
KOMPETENSI PEDAGOGIK DAN IKLIM KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH DI MTsN  
LAMPUNG SELATAN**

**DISERTASI**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh  
**SUGITO**  
**NPM.1503020016**



**PRORAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2021 M/ 1443 H**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Eksistensi Pendidikan dan pengajaran diakui oleh masyarakat sebagai sarana pencerahan bangsa dan berperan menyiapkan sumber daya manusia. Sejalan perkembangan zaman, tantangan sistem pendidikan semakin meningkat baik dari sisi kualitas dan kuantitas maupun relevansinya. Sistem pendidikan yang bermutu akan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pada akhirnya kualitas barang dan jasa menjadi meningkat serta mampu bersaing dalam kehidupan global. Dalam pembinaan sumber daya manusia, tidak bisa dipisahkan dari “semua jenis, jalur dan jenjang pendidikan merupakan unsur-unsur yang memberikan kontribusi terhadap rata-rata hasil pendidikan secara nasional. Kelemahan proses dan hasil pendidikan dari sebuah jalur pendidikan akan mempengaruhi indeks keberhasilan pendidikan secara kerseluruhan”<sup>1</sup>.

Jenjang pendidikan formal, mulai dari jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah hingga pendidikan tinggi mengalami kemajuan pesat secara kuantitatif. Rendahnya mutu pendidikan. indikator rendahnya mutu pendidikan nasional dapat dilihat pada prestasi siswa. Kapasitas institusi pendidikan yang melahirkan lulusan bermutu sampai sekarang, semakin dipertanyakan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta:Kencana, 2018), h.14

<sup>2</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h.168

Keberhasilan pendidikan sesungguhnya akan terjadi bila ada interaksi antara tenaga pendidik dengan peserta didik. Guru sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan, dia amat menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, dan peran dan tugasnya, ini berarti bahwa kinerja merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan setelah tamat sekolah. Indikator sumber daya manusia ditentukan oleh tingkat pendidikan masyarakatnya. Semakin tinggi sumber daya manusianya, maka semakin baik tingkat pendidikannya, dan demikian pula sebaliknya. Oleh sebab itu indikator tersebut sangat ditentukan oleh guru<sup>3</sup>.

Guru Sebagai komponen mikro penentu dominan mutu pendidikan haruslah bermutu dan berkinerja baik dalam era globalisasi dengan berusaha menguasai berbagai teknologi informasi dan komunikasi, karena salah satu aspek yang mengalami perubahan dahsyat dalam era globalisasi adalah kemajuan teknologi informasi dan komunikasi serta transformasi yang membuat dunia ini terasa sempit. Guru sebagai komponen mikro penentu mutu pendidikan dalam sistem pendidikan nasional memiliki peranan yang sangat strategis dalam proses pembelajaran secara khusus dan dalam proses pendidikan secara umum. ini berarti kinerja guru merupakan faktor yang sangat menentukan bagi mutu pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas *output pendidikan* di Madrasah. Bersungguh-sungguh dalam bekerja juga dijelaskan Allah SWT dalam surat Al Insyirah ayat 7-8 :

---

<sup>3</sup> Made Pidarna, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, (Jakarta: Pustaka Setia, 2015), h. 176

## فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Artinya: “maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.. (Al-Insyirah: 7-8)<sup>4</sup>

Kinerja (*performance*) biasa disebut dengan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja.<sup>5</sup> Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas pendidikan. Karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan Madrasah. Kinerja guru kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktifitas pembelajaran.<sup>6</sup> dengan demikian kinerja guru pada dasarnya lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan efektivitas pendidikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik kepada tujuan yang diinginkan.

Kewajiban bagi guru untuk memiliki kompetensi profesional sebenarnya sudah jelas, mengingat hal ini sudah ada dalam Undang- Undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 yaitu bahwa setiap guru wajib memiliki kompetensi dan salah

---

<sup>4</sup> Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung:Jabal, 2009), h.527

<sup>5</sup> Priansa Doni, *Kinerja dan Profesionalisme guru*, (Bandung: Alfabete,2014), h.46

<sup>6</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), h.54

satunya adalah kompetensi profesional.<sup>7</sup> Untuk meningkatkan kompetensi guru, pemerintah sebenarnya sudah melakukan pelatihan seperti adanya penataran, pendidikan lanjutan melalui program beasiswa, dan uji sertifikasi guru. Namun kenyataan dengan adanya kegiatan-kegiatan tersebut belum sepenuhnya kompetensi guru tersebut meningkat. Hal tersebut terjadi karena guru belum sepenuhnya sadar akan pentingnya kompetensi.

Setiap guru sebenarnya mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kompetensinya, karena kompetensi profesional tersebut dipengaruhi oleh faktor dari pribadi individu masing-masing guru. Salah satunya adalah memiliki kualifikasi akademis. Dengan itu guru bisa mengembangkan kompetensi dirinya dengan cara menilai atas kinerjanya sendiri atau melakukan kritik pada diri sendiri. Hal itu sejalan dengan yang diungkapkan oleh Martinis guru profesional di samping mereka berkualifikasi akademis juga dituntut memiliki kompetensi, artinya memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan prilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.<sup>8</sup>

Kualifikasi tingkat pendidikan minimal merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi, dengan tingkat pendidikan tinggi guru sudah hal tentu akan menguasai kompetensinya. Hal tersebut sangat jelas karena kelayakan mengajar itu berhubungan dengan tingkat pendidikan guru itu sendiri. Sebagian guru di Indonesia bahkan dinyatakan tidak layak mengajar.<sup>9</sup> Kelayakan

---

<sup>7</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Sistem Pendidikan Nasional (Surabaya: Media Centre, 2005), h. 4

<sup>8</sup> E. Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Pustaka Setia, 2007), h. 135

<sup>9</sup> Kunandar, *Geru profesional Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 52

mengajar berhubungan dengan tingkat pendidikan guru itu sendiri. Menurut data Balitbang Depdiknas dan data EMIS tahun 2020 dari sekitar 635.264 juta guru SMP/MTs hanya 83,56 % yang berpendidikan Strata 1 sekitar 530.826 guru, SMP/MTs baru 16,22, % yang berpendidikan Strata 2 ke atas dengan jumlah 103.039 guru MTs, Dan yang berpendidikan Srata 3 sebesar 0,22% atau sekitaran 1.397 guru MTs. cukup. Berdasarkan data tersebut jelas bahwa ternyata banyak guru yang sudah mempunyai kualifikasi pendidikan minimal. Kenyataan inilah yang akan berpengaruh terhadap kompetensi profesional seorang guru. Pada eraglobalisasi ini peran guru bukan hanya guru memberikan sumber informasi ataupun pengetahuan saja namun guru juga sebagai motivator, vasilitator bagi peserta didik. Maka dari itu tingkat pendidikan yang tinggi pastinya akan sangat berpengaruh pada kualitas guru.

Pengalaman mengajar sebagai bagian dari pengalaman kerja yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk dapat mengatasi permasalahan dalam tugasnya, karena harus disadari bahwa untuk menjadi guru yang profesional bukan hal yang mudah sebab hal tersebut menuntut banyak tanggung jawab. Dengan adanya pengalaman mengajar diharapkan mampu terus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman, sebab guru senantiasa dituntut untuk menyesuaikan ilmu dan keterampilannya dengan ilmu dan teknologi yang sedang berkembang.

Kompetensi guru adalah : *An integrated view sees competence as a complex combination of knowledge, attitudes, skills, and values displayed in the*

*context of task performance*.<sup>10</sup> Secara singkat dapat diartikan bahwa kompetensi guru merupakan kombinasi kompleks dari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan nilai-nilai yang ditunjukkan oleh guru dalam konteks kinerja tugas yang diberikan kepadanya.

Setidaknya ada 2 faktor yang mempengaruhi kondisi kualitas pendidikan apabila dilihat dari sisi keberadaan guru: Pertama, kualifikasi pendidikan dan kompetensi guru masih sangat rendah dan kedua, masih banyaknya guru yang mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan.<sup>11</sup>

Pengalaman mengajar yang dimiliki oleh seorang guru tidak hanya berupa kegiatan pembelajaran di dalam kelas saja tetapi juga kegiatan-kegiatan di luar proses belajar mengajar, yaitu penataran, seminar atau lokakarya dan pelatihan-pelatihan, serta karya tulis yang pernah diikutinya. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut guru dapat memperoleh pengetahuan baru, misalnya tentang pengembangan kurikulum, penggunaan metode dan media pembelajaran serta evaluasi hasil belajar. Semakin banyak pengalaman bermanfaat yang dimiliki seorang guru maka akan berpengaruh terhadap kompetensi profesional guru tersebut.

Guru yang kaya akan pengalaman mengajar seharusnya lebih tanggap dalam menghadapi masalah yang berhubungan dengan proses belajar mengajar, karena pengalaman yang dimilikinya dapat dijadikan sebagai bahan acuan selama ia menjalankan tugasnya sebagai guru. Tapi dalam kenyataannya masih banyak

---

<sup>10</sup> Daryanto. *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h. 157

<sup>11</sup> Trianto & Titik Triwulan Tutik, *Kualifikasi Pendidikan Guru Indonesia* (Jakarta: Rajawali Press, 2015), h. 13

guru yang kurang bersemangat dalam melakukan kegiatan tersebut, hal itu terjadi karena kurang sadar akan pentingnya pelatihan-pelatihan bagi guru.

Mengenai tugas dan tanggung jawab guru di jelaskan dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1 menyebutkan bahwa guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada tingkatan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>12</sup>

Berdasarkan undang-undang tersebut dipahami bahwa kinerja guru tercermin dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pendidik profesional yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.

Ngalima Purwanto merinci karakteristik kinerja guru yang dapat dilihat dari :

1. Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya
2. Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing
3. Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik
4. Guru selalu menciptakan suasana kehidupan madrasah sehingga peserta didik betah berada dan belajar di madrasah
5. Guru selalu memelihara hubungan dengan orang tua peserta didik
6. Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat
7. Guru selalu berupaya mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku mengikuti lokakarya, seminar, penataran, dan kegiatan-kegiatan penelitian
8. Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru
9. Guru selalu tunduk terhadap kebijaksanaan dan ketentuan pemerintah dalam bidang pendidikan

---

<sup>12</sup> UUG RI No 14 Tahun 2005.,*op. Cit.*,h.4



10. Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.<sup>13</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa guru yang di katakan memiliki kinerja yang baik ditunjukkan dari berbagai kegiatan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengajar, pembimbing, pengarah, motivator, dan pendidik guru yang memiliki kinerja yang baik, tentu saja akan mampu melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas dan hasil pembelajaran yang bermutu.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja guru merupakan deskripsi dari pencapaian yang diperlihatkan oleh guru dalam pelaksanaan tugas pendidikan dan pengajaran. Berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan peneliti pada beberapa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) di Kabupaten Lampung Selatan yaitu MTsN 1, dan MTsN 2, diperoleh informasi dan gambaran bahwa ada beberapa masalah yang menyangkut tingkat kinerja guru yang masih rendah, terutama kinerja guru dalam pembelajaran. Masalah yang menyangkut kinerja guru dalam pembelajaran dilihat dari tabel observasi berikut ini

---

<sup>13</sup> M. Ngalim purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h.156-159

Tabel.1.1 kinerja guru

No	Uraian	Jumlah guru	Jumlah	%
1	Adanya guru yang hanya menggunakan RPP yang sudah ada dan tidak mengembangkannya	112	82	73,21
2	Sebagian Guru Belum mampu mengelola kelas	112	76	67,85
3	Sebagian guru belum menguasai 4 kompetensi	112	66	58,92
4	Masih ada guru yang datang terlambat	112	80	71,42
5	Masih ada guru yang memberikan tugas dikelas tanpa diawasi	112	85	75,89
6	Hasil kerjaan siswa jarang diperiksa dan ditindaklanjuti	112	79	70,53
7	Masih ada guru jarang menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi	112	88	78,57

Data Dokumen di MTsN 1 dan MTsN 2

Berdasarkan tabel 1.1. observasi kinerja guru dalam pembelajaran di MTsN Lampung Selatan diantaranya: (1) adanya guru yang hanya menggunakan RPP yang sudah ada dan tidak mengembangkannya, hampir 73,21% guru atau setara dengan 82 guru ; (2) sebagian guru belum mampu mengelola kelas, hampir 67,85% atau setara dengan 76 guru; (3) masih ada 58,92% atau setara 66 guru yang sebagian guru belum menguasai empat kompetensi yang harus dimiliki guru sehingga kinerja guru belum optimal; (4) hampir 71,42% atau setara 80 guru yang masih banyak guru yang datang terlambat; (5) sedangkan 75,89% atau 85 guru yang masih ada beberapa guru hanya memberikan tugas kepada siswa setelah itu guru meninggalkan kelas; (6) sedangkan 70,53% atau 79 guru, tugas-tugas siswa jarang diperiksa, hasil evaluasi siswa jarang ditindaklanjuti; (7) dan 78,57% atau

88 guru jarang menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi.<sup>14</sup> Begitu juga hasil wawancara dengan beberapa kepala MTsN di Kabupaten Lampung Selatan yang memberikan penjelasan bahwa masih banyak gurunya yang tingkat kinerjanya kurang baik, seperti pekerjaan siswa yang jarak dikoreksi dan ditindaklanjuti, jarang melakukan kegiatan pembelajaran remedial dan pengayaan, jarang melakukan variasi dan inovasi dalam kegiatan pembelajaran, pembelajaran masih banyak terpusat pada guru, media pembelajaran yang digunakan hanya sebatas buku teks dan papan tulis, komunikasi pembelajaran bersifat satu arah (guru ke siswa, dan kurang memberikan bimbingan kepada peserta didik yang prestasi belajarnya rendah.<sup>15</sup>

Kinerja guru dalam upaya peningkatannya, ada beberapa factor yang dapat mempengaruhi, sehingga berdampak pada tinggi rendahnya kinerja guru tersebut. Diantara faktor tersebut antara lain adalah *In Service Training*. Sesuai dengan teori nya *In Service Training* suatu usaha pelatihan dan pembinaan yang memberikan kesempatan kepada seseorang yang mendapat tugas jabatan tertentu yang dalam hal ini adalah guru, untuk mendapatkan pengembangan kinerja.<sup>16</sup> *In Service Training* juga bisa dikatakan suatu program sekaligus metode pelatihan dan pendidikan dalam jabatan yang dilaksanakan dengan cara langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Jadi dalam hal ini *In Service Training* dapat diartikan usaha

---

<sup>14</sup>Hasil pengamatan awal kinerja guru di MTsN di Kabupaten Lampung Selatan, *Observasi*, Oktober 2019

<sup>15</sup> Yayuk Kepala MTsN 1 Lampung Selatan, *Wawancara*. Di MTsN1 Lampung Selatan, tanggal 23 Oktober 2019.

<sup>16</sup> M.Ngalimo Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: PT.RemajaRosdakarya, 2012), h. 96

peningkatan pengetahuan dan keterampilan guru dalam bidang tertentu sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan kinerjanya dan mempertahankan profesionalismenya dalam melaksanakan tanggungjawabnya pekerjaannya tersebut.<sup>17</sup>

Dalam pendidikan dan pelatihan guru, diciptakanlah suatu lingkungan dimana para guru dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Program pelatihan yang direncanakan dan berkesinambungan, juga harus dapat mendorong guru meningkatkan serta mempertahankan profesionalismenya dan pada akhirnya akan berdampak pada pekerjaan guru terutama dalam hal meningkatkan mutu layanan kepada peserta didik.<sup>18</sup>

*In Service Training* juga bisa dikatakan sebagai suatu program sekaligus metode pelatihan dan pendidikan dalam jabatan yang dilaksanakan dengan cara langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Secara umum tujuan *in service training* adalah; (a) meningkatkan produktifitas kerja, (b) meningkatkan efesiensi, (c) mengurangi terjadinya berbagai kerusakan, (d) mengurangi tingkat kecelakaan, (e) meningkatkan pelayanan yang lebih baik, (f) meningkatkan moral karyawan, (g) memberikan kesempatan bagi peningkatan karir, (h) meningkatkan kemampuan manajer mengambil keputusan, (i) meningkatkan kepemimpinan seseorang lebih baik, dan (j) meningkatkan balas jasa (kompensasi).<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibid*

<sup>18</sup> M.Ngalimo Purwanto *Op.cit*

<sup>19</sup> M.Ngalimo Purwanto *Op.cit*. h.103

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa *in service training* secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap meningkatnya atau tidak meningkatnya bahkan menurunnya kinerja seorang guru. Arti *In Service Training* memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja guru adalah melaksanakan program *in service training* secara terprogram dengan baik, serta didukung Kompetensi Pedagogik guru yang baik, menciptakan iklim kerja madrasah yang kondusif. Sehingga diharapkan dapat menghasilkan pendidikan yang berkualitas.

Berdasarkan pengertian mengenai *in service training* tersebut, terdapatlah kriteria yang yang harus dimiliki seorang guru agar menjadi guru yang profesional. Akan tetapi, pada faktanya masih terdapat beberapa kriteria yang belum dapat dipenuhi oleh guru. Berdasarkan wawancara dengan waka kurikulum di MTsN 2 Lampung Selatan ada beberapa guru yang telah mengikuti *in Service Training* ternyata masih ada produktifitas kerjanya kurang baik, masih ada guru yang mengabaikan Perangkat pembelajaran, masih ada guru yang masuk kelas sering terlambat, masih ada guru yang mengajar hanya sebatas menyelesaikan materi pembelajaran dan tidak ada tindak lanjut dari pembelajaran tersebut.<sup>20</sup>

Faktor penting lainnya yang juga mempengaruhi kinerja guru adalah tersedianya iklim kerja positif yang dapat menumbuhkan Kompetensi Pedagogik guru, dan memberikan inspirasi para guru untuk menampilkan kinerja terbaik

---

<sup>20</sup> Mu'im Waka Kurikulum MTs N 2 Lampung Selatan, *Wawancara*, di MTs n 2 Lampung Selatan, tanggal 24 Oktober 2019.

mereka. Menurut Robbins dan Judge, iklim kerja mengacu pada “*shared perceptions organizational members have about their organization and work*”<sup>21</sup>; persepsi bersama anggota suatu organisasi terhadap organisasi dan tempat kerja mereka. Berdasarkan definisi ini, jika setiap anggota suatu organisasi memiliki persepsi yang sama terhadap tempat kerja mereka mengenai apa yang penting dilakukan dan bagaimana mencapai tujuan bersama secara optimal, maka persepsi ini akan menimbulkan efek yang luar biasa terhadap kinerja anggota organisasi tersebut.

Owens mengemukakan bahwa dimensi iklim kerja yang kondusif disekolah yaitu; (1) Ekology sesuatu yang mengacu pada factor fisik dan material dalam organisasi baik sarana maupun lingkungan; (2) Milieu adalah dimensi yang berkaitan dengan karakter individu dalam organisasi, motivasi kepuasan kerja, dan moralnya; (3) Organization yang mengacu pada struktur organisasi, program kerja membuat keputusan dan komunikasi; (4) culture adalah yang mengacu pada nilai, system kepercayaan, norma, cara berpikir yang merupakan karakteristik, dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi<sup>22</sup>

Faktor ekologi meliputi kondisi fisik material disuatu sekolah. Hal ini mencakup jumlah, ukuran, usia, desai gedung fasilitas mabel (kursi, meja papan tulis), letak geogrfis sekolah, penantaan fasilitas laboratorium, perpustakaan, taman, lapangan bermain dan lain-lain. Factor ekologi karena bersifat material dan kebendahaan hanya dapat berubah jika telah dilaksanakan pembangunan atau

---

<sup>21</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, ( New Jersey: Prentice Hall, 2013), h. 516

<sup>22</sup> Owens, Robert G, *Organizational Behavior in education* (Boston:alyn and bacon 1987), h.167-168

pengadaan proyek baru seperti mendirikan bangunan baru, ruang baru, membuat taman atau mempebaharui taman yang sudah ada. Factor *milieu* lingkungan adalah dimensi sosiologis dari suatu sekolah, hal ini meliputi karakteristik individu dan kelompok orang yang ada berhubungan dengan sekolah, seperti jumlah guru, murid, dan latar belakangnya, ras, agama, tingkat social ekonomi orang tua murid, tingkat pendidikan guru, semangat belajar siswa; dan semangat mengajar guru, sikap seperti perilaku para pegawai lainnya.

Faktor *milieu* terbentuk oleh karakteristik individu dan orang-orang yang terlibat seperti guru, murid, pimpinan, dan pegawai sekolah lainnya, hal ini akan selalu berubah seiring dengan perubahan dan mobilitas guru, murid, pimpinan, dan pegawai sekolah lainnya. Semakin tinggi mobilitas mereka, seperti perpindahan, kreativitas, kerjasama, yang naik atau yang tinggal kelas, maka perubahan terhadap factor lingkungan juga akan semakin sering. Cambell, Corbally, dan Nystrand menggambarkan factor di lingkungan sekolah dengan istilah *environment of school* (Lingkungan sekolah), lingkungan tersebut ditentukan oleh keanekaragaman populasi siswa, organisasi guru yang jelas, aturan yang memaksa, keterbatasan sumber keuangan.<sup>23</sup>

Berdasarkan hasil prasurvei awal terhadap iklim kerja di MTs N Lampung Selatan di peroleh data awal sebagai berikut : tatanan lingkungan sekolah cukup baik, bersih, rapih ventilasi udara lancar, jumlah peserta didik dalam setiap kelas ideal, ruang kelas luas, cahaya yang masuk cukup dan tidak lembab, hubungan antara guru cukup akrab, antara guru walaupun berbeda matapelajaran saling kerja

---

<sup>23</sup> Cambell, Roal F;Corbally, Joh.E;Nystrand, Raphael O. *introduction to Educational Administration*, (Boston:Alyn and Bacon, Inc,1983),h. 39

sama, setiap guru dilibatkan dalam pengembangan madrasah, ide dan kritikan dari guru didengarkan dan di pertimbangkan.<sup>24</sup> Salah seorang guru memberikan keterangan bahwa alat pembelajaran memenuhi kebutuhan guru yang cukup, sirkulasi udara baik dikelas maupun di ruang guru, setiap kelas dan ruang guru rapih, lingkungan sekolah juga nyaman , hubungan antara guru dan pimpinan akrab, pimpinan memberikan penghargaan atas hasil kerja mereka<sup>25</sup>

Berdasarkan hasil observasi awal tersebut diperoleh bahwa pada umumnya iklim kerja di MTsN di Lampung Selatan sudah cukup mendukung kegiatan pembelajaran dengan baik. Akan tetapi menurut salah satu seorang kepala Madrasah, walaupun telah disediakan media pembelajaran yang cukup, akan tetapi masih banyak guru yang kurang memanfaatkan media tersebut dalam kegiatan pembelajaran. Jumlah siswa dalam setiap kelas cukup ideal, akan tetapi masih saja guru kurang maksimal dalam memperhatikan siswanya, seperti mendiamkan saja apabila siswa tersebut tidak membuat PR atau tugas-tugas, dan kurang memperhatikan kemajuan belajar siswa yang daya serapnya rendah.<sup>26</sup>

Kompetensi Pedagogik diduga juga dapat mempengaruhi terhadap kinerja guru. Kompetensi Pedagogik guru merupakan sejumlah kompetensi yang menuntut kemampuan guru dalam pemahaman tentang peserta didik dan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik. Sesuai dengan Peraturan

---

<sup>24</sup> Hasil pengamatan awal iklim kerja di MTsN Lampung Selatan, *observasi*, Oktober – Nopember 2019

<sup>25</sup> Nisa Amelia, S.Pd Guru Bahasa Inggris MTsN 2 Lampung Selatan, *Wawancara*, di MTsN2 Lampung Selatan, tanggal 26 Nopember 2019.

<sup>26</sup> Abdurahman Kepala MTsN 2 Lampung Selatan, *Wawancara*, di MTsN Lampung Selatan, tanggal 26 Nopember 2019



Pememrintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru Bab II pasal 3 ayat 4 yang mneyatakan bahwa :

Kompetensi pedagogik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (2) pemahaman terhadap peserta didik; (3) pengembangan kurikulum atau silabus; (4) perancangan pembelajaran; (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (6) pemanfaatan teknologi pembelajaran; (7) evaluasi hasil belajar; dan (8) mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>27</sup>

Upaya memperdalam pemahaman terhadap peserta didik ini di dasari oleh kesadaran bahwa bakat, minat, dan tingkat kemampuan mereka berbeda-beda, sehingga layanan secara individual juga berbeda-beda. Sekalipun bahan ajar yang disajikan dalam kelas yang sama, namun ketika sampai pada pemahaman secara individual, guru harus mengetahui tingkat perbedaan individual peserta didik agar dapat memadukan peserta didik yang percepatannya terbelakang, sehingga pada akhir pembelajaran memiliki kesetaraan. Pada dasarnya proses pembelajaran ini adalah bagaimana kemampuan pendidik membantu potensi yang dimiliki oleh peserta didik yang mempunyai karakter yang berbeda-beda. Dalam hal ini tugas guru bukan sekedar sebagai penyampai ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter peserta didik, serta berperan dalam mengembangkan kepribadian peserta didik menjadi lebih baik sebagai dasar untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Karakteristik utama peserta didik Madrasah adalah perbedaan-perbedaan individual dalam banyak segi dan bidang. Di antaranya yaitu; perbedaan intelektual, kemampuan individu dalam aspek

---

<sup>27</sup> Depdiknas. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74.*( Jakarta, Departemen Pendidikan Nasional, 2008)

kognitif dan bahasa, perkembangan kepribadian dan perkembangan fisik anak. Guru dituntut untuk dapat mengemas perencanaan dan pengalaman belajar yang akan diberikan kepada peserta didik dengan baik, menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan sekitar dalam kehidupan sehari-hari peserta didik, sehingga materi pembelajaran yang dipelajari tidak abstrak, lebih bermakna, serta peserta didik lebih mudah memahami pelajaran yang diberikan oleh guru.

Proses pembelajaran merupakan bagian integral dari kompetensi pedagogik yang harus dimiliki setiap pendidik, guru. Proses pembelajaran harus dilakukan dan bahkan dikembangkan berbasis pengetahuan dan keterampilan karena tidak mungkin proses pembelajaran berhasil tanpa didukung pengelolaan yang cerdas. Karena itu, setiap guru harus mengenal, memahami, dan meyakini pentingnya ilmu mengajar dan ilmu membelajarkan, termasuk mengapresiasinya dengan melatih diri masing-masing bagaimana membelajarkan para siswa secara efektif, baik sebelum masuk kelas, selama di dalam kelas, maupun sesudah kelas. Selain itu, guru harus mampu mengembangkan proses pembelajaran di dalam kelas dan sejalan dengan cara pandang regulasi nasional yang mereformulasi standar pedagogi dengan standar proses. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah mencakup: mengelola silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi proses serta hasil belajar siswa.

Pada kenyataannya, belum sepenuhnya guru memahami paradigma baru dalam pendidikan mensyaratkan siswa harus dihargai oleh guru. Siswa yang

memperoleh nilai buruk, tidak semata-mata karena kesalahan siswa yang bersangkutan, akan tetapi terdapat andil guru yang tidak mampu mendorong para siswanya belajar dengan baik. Sementara dalam mengelola kelas yang baik, guru harus mampu membuat kelas menjadi sangat efisien, baik dalam pengaturan waktu belajar, tata ruang kelas, maupun pengaturan tentang sikap dan perilaku belajar siswa di dalam kelas bersama *peer group*-nya atau bersama teman sekelas mereka. Pengaturan dan pengelolaan kelas ini sangat berperan penting dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif untuk mencapai kompetensi ideal para siswa.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kompetensi pedagogik guru itu bukan sekedar pembelajaran di dalam kelas, lebih daripada itu, kompetensi pedagogik guru memiliki dimensi yang lebih luas sejalan dengan semakin kompleksnya persoalan pendidikan untuk menghantarkan para siswa memasuki dunia yang semakin kompetitif. Guru harus mampu mengontrol lingkungan sekolah dan lingkungan kelas agar menjadi arena belajar yang sangat kondusif sehingga memungkinkan para siswa menjadi anak-anak yang independen dan dapat mengembangkan komunikasi sosial antar siswa sehingga menghargai keberadaan orang lain serta mengelola kelas sebagai arena pembelajaran sehingga para siswa menjadi pembelajar yang baik dan mampu menjadi pembelajar sepanjang hayat.

Berdasarkan pengertian mengenai kompetensi pedagogic tersebut, terdapat beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh seorang guru agar dikatakan memiliki

kompetensi pedagogic yang baik. Akan tetapi, faktanya masih terdapat beberapa criteria yang belum dapat dipenuhi oleh guru. Berdasarkan pra survey awal, peneliti melakukan wawancara dengan kepala MTsN Lampung Selatan. Salah satu kepala MTsN 1 lampung Selatan, penulis menemukan beberapa masalah yang menyangkut kompetensi pedagogic guru, diantaranya : (a) sebgaiian guru hanya menggunakan media pembelajaran yang ada di sekolah dan tidak mengembangkannya; (b) kurangnya pemahaman guru terhadap kondisi dan karakteristik peserta didik; dan (c) kurangnya perhatian orang tua kepada peserta didik membuat guru kesulitan dalam mengajar.<sup>28</sup>

Fakta awal yang diperoleh peneliti tersebut menunjukkan bahwa walaupun guru telah melaksanakan kegiatan *In Service Training* di MTsN Lampung Selatan cukup baik, Kompetensi Pedagogik guru cukup baik, Iklim Kerja/Organisasi cukup kondusif, akan tetapi tingkat kinerja guru masih belum optimal. Berdasarkan hasil survey awal tersebut, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian menyangkut kinerja guru yang melaksanakan tugas di MTsN Lampung Selatan, dan faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, yaitu *In Service Training*, Kompetensi Pedagogik dan Iklim Kerja. Sehingga nantinya dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan kinerja guru dan kualitas pembelajaran di MTsN Lampung Selatan

---

<sup>28</sup> Yayuk Kepala MTs N 1 Lampung Selatan, *Wawancara*, di MTs n 1 Lampung Selatan, tanggal 24 Oktober 2019.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah sebagaimana dikemukakan di atas, dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan pada penelitian, ini, yaitu sebagai berikut:

1. Sebagian guru belum menerapkan strategi pembelajaran yang bervariasi
2. Sebagian guru belum mempersiapkan perencanaan pembelajaran
3. Masih terdapat guru yang belum menunjukkan kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga profesional
4. Masih terdapat beberapa guru yang telah mengikuti Pelatihan *In Service Training* tingkat kinerjanya masih kurang
5. Iklim Kerja Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan Cukup Kondusif, tetapi Kinerja guru belum menunjukkan peningkatan yang maksimal
6. Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan pada umumnya telah cukup baik, namun belum menunjukkan hasil pembelajaran yang maksimal
7. Guru kurang maksimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan
8. Secara umum Kompetensi guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Lampung Selatan telah cukup baik, tetapi kinerja guru belum menunjukkan hasil yang maksimal.
9. Sebagian besar guru mampu memahami dan terampil dalam menggunakan berbagai metode dan media pembelajaran akan tetapi ketika melaksanakan pembelajaran metode dan media yang digunakan kurang bervariasi

### C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka penulis membatasi masalah penelitian disertasi ini pada : ***in-service training*, Kompetensi Pedagogik dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lampung Selatan**”.

### D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah penelitian tersebut di atas maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *in-service training* terhadap kinerja guru madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan?
2. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi Pedagogik terhadap kinerja guru madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan?
3. Apakah terdapat pengaruh Iklim Kerja terhadap kinerja guru madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan?
4. Apakah terdapat pengaruh *in-service training* terhadap Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Negeri di Lampung Selatan?
5. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi Pedagogik terhadap Iklim Kerja madrasah di MTs Negeri di Lampung Selatan?
6. Apakah terdapat pengaruh *in-service training* terhadap Iklim Kerja Madrasah di MTs Negeri di Lampung Selatan?

7. Apakah terdapat pengaruh *in-service training*, Kompetensi Pedagogik dan iklim kerja, secara bersama-sama terhadap Kinerja guru di MTs Negeri Lampung Selatan ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Bertolak dari kenyataan yang muncul dan berkembang dibidang pendidikan dan masyarakat, terlihat adanya kecendrungan penurunan mutu pendidikan dalam proses pembelajaran. Faktor-faktor yang diduga terkait dengan mutu pembelajaran amatlah penting untuk ditingkatkan, dengan melalui berbagai upaya termasuk di antaranya melalui penelitian. Oleh sebab itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris tentang:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *in-service training* terhadap kinerja guru di MTs Negeri Lampung Selatan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi Pedagogik terhadap kinerja guru di MTs Negeri Lampung Selatan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di MTs Negeri Lampung Selatan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *In Service Training* terhadap Kompetensi Pedagogik guru di MTs Negeri Lampung Selatan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensi Pedagogik terhadap Iklim kerja di MTs Negeri Lampung Selatan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *In Service Training* terhadap iklim kerja di MTs Negeri Lampung Selatan

7. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *in-service training*, Kompetensi Pedagogik, Iklim kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja guru di MTs Negeri Lampung Selatan.

## **F. Kegunaan Penelitian**

### a. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan khazanah ilmu manajemen pendidikan islam, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh *In Service Training*, Kompetensi Pedagogik, Iklim Kerja terhadap kinerja guru di MTsN Lampung Selatan

### b. Kegunaan Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang pengaruh *in-service training*, iklim kerja, dan Kompetensi Pedagogik, terhadap kinerja guru.

Pada penjelasan lainnya maka penulis mencatat bahwa kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Membuktikan kebenaran konseptual tentang pengaruh *in-service training*, iklim kerja, dan Kompetensi Pedagogik, terhadap kinerja guru. Karena berdasarkan teori kebenaran ilmiah, bahwa sesuatu proposisi dianggap benar apabila memiliki kesesuaian dengan realitas-empiris.



2. Memperoleh jawaban empiris bagi hipotesis penelitian yang diajukan sehingga akan membuktikan adanya kebenaran konseptual dengan kebenaran empiris.
3. Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi saran konstruktif bagi pengelolaan madrasah terutama yang berhubungan dengan masalah *in-service training*, iklim kerja, Kompetensi Pedagogik, dan kinerja guru pada madrasah yang bersangkutan dan akan bermanfaat bagi madrasah-madrasah yang lainnya.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kinerja Guru

Dalam bahasa Inggris, kata kinerja (*performance*) berasal dari kata dasar menampilkan (*to perform*), yang berarti melaksanakan tindakan (*to carry out an action*) atau melakukan sesuatu (*to do something*). Kata ini juga dapat bermakna bentuk kemampuan (*the form of capabilities*)<sup>1</sup>. Mengutip pendapat beberapa ahli, Jones, Jenkin, dan Lord mengemukakan, bahwa kinerja juga dapat bermakna catatan pencapaian seseorang (*a record of a person's accomplishments*), hasil kerja (*the outcomes of work*), prestasi (*accomplishment*), pelaksanaan (*execution*), melaksanakan, pencapaian *output* dan *outcome* (*achievement of outputs and outcomes*)<sup>2</sup>. Secara sederhana kata kinerja dianggap sebagai hasil (*result*) atau keluaran (*output*), tetapi sesungguhnya kinerja bukan sekedar hasil dari suatu pekerjaan, lebih dari itu, kinerja Kinerja adalah tentang “*how things are done as well as what is done*” bagaimana cara mengerjakan dan apa yang dikerjakan.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Dewakar Goel, *Performance Appraisal and Compensation Management: A Modern Approach*, Second Edition (New Delhi: PHI Learning, 2012), h. 15

<sup>2</sup> Jeff Jones, Mazda Jenkin and Sue Lord, *Developing Effective Teacher Performance*, (London: Paul Chapman Publishing, 2006), 3

<sup>3</sup> Michael Armstrong and Duncan Brown, *Strategic Reward: How Organizations Add Value Through Reward*, (London: Kogan Page, 2006), h. 7

Kinerja sebagai ; "*the result of a pattern of actions carried out to satisfy an objective according to some standard*"<sup>4</sup>; hasil dari pola tindakan yang dilakukan untuk memenuhi tujuan menurut beberapa standar." Dalam definisi ini dapat diidentifikasi tiga tiga unsur yang saling terkait dalam kinerja, yaitu: (a) individu (siapa?), (b) aktivitas (apa?), dan (c) konteks (di mana?). Selain itu, definisi ini menekankan pengertian kinerja merujuk pada hasil tindakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, bukan sebagai perilaku yang dapat diamati untuk mendapatkan hasil sebagaimana dijelaskan Rothwell dan Kazanas, bahwa: "*performance is equated with results; behavior is equated only with the actions taken to achieve results*".

Bertolak belakang dengan pendapat ahli yang lainya mengemukakan, bahwa: "*job performance is the total expected value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time*"<sup>5</sup>; kinerja adalah total nilai yang diharapkan organisasi dari perilaku diskrit yang dilakukan seseorang dalam jangka waktu tertentu. Satu ide penting dalam definisi ini adalah bahwa kinerja merupakan bagian dari gabungan beberapa perilaku yang terjadi dalam rentang waktu tertentu. Ide penting lainnya adalah bahwa perilaku terkait kinerja mengacu pada nilai yang diharapkan oleh organisasi. Dengan demikian, konstruk kinerja pada definisi ini adalah variabel yang membedakan antara seperangkat perilaku yang dilakukan oleh individu yang berbeda dan antara seperangkat perilaku yang dilakukan oleh individu yang sama

---

<sup>4</sup> William J. Rothwell and H.C. Kazanas, *The Strategic Development of Talent*, (Massachusetts: HRC Press, 2003), h. 402

<sup>5</sup> Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen, and Richard J. Klimoski, *Handbook of Psychology: Industrial And Organizational Psychology*, Volume 12, (New Jersey: John Wiley and Son, 2003), h. 39

pada waktu yang berbeda. Perbedaan ini didasarkan pada berapa banyak perilaku (agregat) yang memberikan kontribusi positif atau negatif terhadap efektivitas organisasi. Dengan kata lain, varians dalam kinerja adalah varians nilai organisasi yang diharapkan dari perilaku.

Mengemukakan sebuah pandangan yang populer tentang kinerja pegawai, yaitu: “*employee performance is as a function of the interaction of ability and motivation*”, kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi kemampuan dan motivasi; yang dirumuskan dengan,  $performance = f (ability \times motivation)$ . Jika salah satunya baik kemampuan atau motivasi tidak memadai, akan mempengaruhi kinerja secara negatif. Stephen P. Robbins e.al menyempurnakan rumusan tersebut menambahkan satu aspek penting, yaitu peluang (*opportunity*) sehingga  $performance = f (ability \times motivation \times opportunity)$ , dengan asumsi meskipun seorang pegawai mungkin bersedia dan mampu, mungkin ada kendala yang menghambat kinerja<sup>6</sup>.

Pengertian kinerja adalah “segala upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan.”<sup>7</sup> Sedangkan pendapat para ahli yang lain kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan) sebelumnya.<sup>8</sup> mengatakan bahwa kinerja adalah: perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan kepada konteks

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, et.al., *The Truth About Managing Effectively (Collection)*, 2<sup>nd</sup> Edition, (New Jersey: FT. Press, 2013), h. 72

<sup>7</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003),h.126

<sup>8</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h.179

pekerjaan yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi- deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.<sup>9</sup>

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>10</sup>

Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja guru adalah seluruh aktivitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.<sup>11</sup> Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja guru merupakan suatu perilaku atau respon yang memberikan hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika menghadapi tugas.<sup>12</sup>

Dengan demikian kinerja guru pada dasarnya lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan efektivitas pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik kepada tujuan yang diinginkannya.

Kinerja tergantung pada kemampuan dan motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Kedua definisi ini menjelaskan, mengapa seorang pegawai tidak menunjukkan kinerja terbaiknya, hal tersebut mungkin disebabkan oleh rendahnya kemampuan pegawai tersebut untuk melaksanakan jenis pekerjaannya,

---

<sup>9</sup> Ibid., h. 180

<sup>10</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.96

<sup>11</sup> Mukhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Misaka Galiza, 2003),h.84

<sup>12</sup> Ibid., h. 85

rendahnya motivasi kerja, lingkungan kerja yang tidak cocok, atau kurangnya dukungan yang memadai terkait peralatan, bahan, dan perlengkapan. Faktor-faktor lainnya juga dimungkinkan karena kurang dukungan dari rekan kerja, aturan, prosedur atau kurangnya informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan.

Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Berdasarkan definisi di atas, seorang pegawai tidak akan dapat mencerminkan kinerja yang baik bila tidak mempunyai kemampuan, motivasi dan peluang untuk berprestasi. Ketiga unsur kemampuan, motivasi dan peluang, saling berkaitan satu sama lain, dan sama-sama harus dimiliki untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan motivasi (*motivation*) akan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kinerja personil apabila disertai dengan peluang (*opportunity*) berupa dukungan organisasi untuk mewujudkannya.

#### **a. Konsep Kinerja**

Kata kinerja dalam kamus besar Indonesia diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja<sup>13</sup>. Kinerja juga diartikan sebagai proses maupun hasil pekerjaan atau suatu proses bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja<sup>14</sup>. Kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan

---

<sup>13</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), h. 503

<sup>14</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 81

indicator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi<sup>15</sup>.

Konsep kinerja didefinisikan sebagai “*the value of the set employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”<sup>16</sup>; nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi). Secara terperinci kinerja dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu : (a) kinerja tugas (*task performance*) meliputi perilaku karyawan yang secara langsung terlibat di dalam transformasi sumber daya organisasi kedalam hasil produksi organisasi baik barang atau jasa, (b) perilaku kesetiaan (*citizenships behavior*) adalah aktivitas karyawan secara sukarela tidak untuk diberi penghargaan tetapi memberikan kontribusi kepada organisasi dengan meningkatkan kualitas kerja di tempat kerjanya, dan (c) perilaku kontra produktif (*counter productive behavior*) adalah perilaku karyawan yang dengan sengaja menghambat pemenuhan tujuan organisasi yang memberikan kontribusi negatif pada organisasi.

Kinerja sebagaimana didefinisikan sebagai berikut: “*job performance is the outcomes of jobs that relate to the purpose of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness*”<sup>17</sup>; Kinerja pegawai adalah unjuk kerja yang berhubungan dengan kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja seseorang dapat terlihat dari

---

<sup>15</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h.126.

<sup>16</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in The Workplace*, Fourth edition, (New York: McGraw-Hill, 2015), hh. 32-33

<sup>17</sup> James. L Gibson, et.al. *Organizations: Behavior, Structure, Processes, 14<sup>th</sup> Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 374-375

unjuk kerja yang dilakukan seorang karyawan yang berkualitas menyelesaikan pekerjaannya dalam suatu organisasi sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara efisien dan efektif.

Kinerja bermakna sebagai perilaku dan hasil. Perilaku terjadi ketika seseorang mentransformasikan abstraksi menjadi tindakan. Perilaku bukan hanya merupakan instrumen untuk mencapai hasil, namun merupakan hasil dari kehendak seseorang, yang merupakan hasil dari usaha mental dan psikis yang diaplikasikan untuk menyelesaikan tugas. Dalam tataran ini, perilaku bukan hanya merupakan alat untuk mencapai hasil, tetapi juga merefleksikan hasil.

Definisi di atas mengarah pada pengertian kinerja dalam makna yang lebih luas. Kinerja bukan hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja adalah unjuk pencapaian hasil kerja yang diperlihatkan dalam mengerjakan sesuatu dengan menampilkan perilaku yang merupakan hasil dari usaha mental dan psikis yang diaplikasikan untuk menyelesaikan tugas dengan pekerjaan.

Apabila kinerja adalah kuantitas dan kualitas yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas, kinerja untuk tenaga guru umumnya dapat diukur melalui : (1) kemampuan membuat rencana pembelajaran, (2) kemampuan melaksanakan rencana pelajaran, (3) kemampuan melakukan evaluasi, (4) kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi.



Mengemukakan indikator prestasi kerja guru/kinerja guru berupa mutu proses pembelajaran yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam:

1. Menyusun desain instruksional
2. Menguasai metode-metode mengajar dan menggunakannya sesuai dengan sifat kegiatan belajar murid
3. Melakukan interaksi dengan murid yang menimbulkan motivasi yang tinggi sehingga murid-murid merasakan kegiatan belajar-mengajar yang menyenangkan
4. Menguasai bahan dan menggunakan sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses
5. Mengenal perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar
6. Menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik kepada murid dan merancang program belajar remedial.<sup>18</sup>

#### **b. Ukuran Hasil Kinerja**

Secara lebih spesifik, Mangkunegara menjelaskan bahwa hasil kerja seseorang dapat diukur baik kualitas maupun kuantitas yang dicapainya. Ini sebagaimana definisi yang dikemukakannya, yaitu bahwa, “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya<sup>19</sup>. Terdapat beberapa unsur yang membentuk kinerja pegawai antara lain : kuantitas (*quantity of output*), kualitas output (*quality of output*), jangka waktu (*timeliness of output*), kehadiran di tempat kerja (*presence/attendance on the job*), dan efisiensi kerja (*Efficiency of work completed*), dan efisiensi kerja (*effectiveness of work complete*)<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Alit Ana, Ida Bagus, Inovasi Wawasan dan Profesionalisme Guru Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Era Pembangunan Jangka Panjang Ke Dua, (Jember: Unej,1994),h.35

<sup>19</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 309

<sup>20</sup> Robert L. Mathis and John H. Jackson. *Human Resource Management, Thirteen Edition*, (Boston: Cengage Learning. 2010), h. 324

Kedua pendapat di atas lebih menekankan kinerja pada aspek hasil kerja seseorang. Hasil kerja yang diperoleh diukur dengan melihat standar aturan yang telah ditetapkan pada suatu organisasi. Standar kerja yang ditetapkan organisasi merupakan dasar dalam melakukan penilaian kinerja seseorang. Setiap organisasi mempunyai standar tersendiri sesuai dengan objek kerja yang dilakukan.

Kinerja merupakan perilaku yang terkait dengan pemenuhan peran formal yang diharapkan, ditentukan, atau dipersyaratkan bagi anggota suatu organisasi. Jika perannya tersebut dapat dijalankan sesuai dengan harapan, ketentuan yang dipersyaratkan, maka ia akan mendapatkan imbalan tertentu atas hasil kerjanya tersebut.

Meskipun pekerjaan seseorang tergantung pada kombinasi dari beberapa kemampuan, usaha, dan kesempatan, namun kinerja sering diukur dari atau hasil yang diperoleh. Mengacu pada asumsi ini, Bernardin, Russell, & Kane sebagaimana dikutip Steven D. Brown, Robert W. Lent bahwa " *job performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*"<sup>21</sup>; kinerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Dengan demikian, ini berarti bahwa kinerja secara keseluruhan sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja sesuai aktivitas yang dilakukan seseorang sesuai dengan fungsinya. Dengan kata lain, kinerja seseorang diukur dari seberapa besar kontribusi yang diberikannya kepada organisasinya. Hal ini tergambar pada definisi kinerja: "*job performance is defined as behavior*

---

<sup>21</sup> Bernardin, Russell, & Kane dalam Steven D. Brown, Robert W. Lent, *ibid*, h. 204

*that is relevant to the organization's goals and that can be measured in terms of the individual's contribution to organizational effectiveness*<sup>22</sup>” Kinerja didefinisikan sebagai perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang dapat diukur dari segi kontribusi individu untuk efektivitas organisasi.

Definisi-definisi di atas memberikan pemahaman, bahwa kinerja merupakan perilaku seseorang dalam rangka memenuhi perannya dalam suatu organisasi yang dapat diukur berdasarkan kontribusinya terhadap efektivitas organisasi. Dengan kata lain kinerja seseorang dapat diukur oleh standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi dimana orang tersebut berada.

### **c. Standar Pelaksanaan Kinerja**

Di sekolah atau madrasah, standar kinerja guru dapat ditemukan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: (a) kompetensi pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi sosial, dan (d) kompetensi profesional. Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu: (a) perencanaan program

---

<sup>22</sup> Winston Bennett Jr. Charles E. Lance dan David J. Woehr, *Performance Measurement: Current Perspectives And Future Challenges*, (New York, Taylor & Francis, 2006), h. 143

kegiatan pembelajaran, (b) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan (c) evaluasi pembelajaran.

Mengacu pada pengertian kinerja yang dikemukakan Mangkunegara di atas, tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi: membuat program pengajaran, memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial. Sementara menurut Menurut Rivai, “kinerja guru adalah: perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah”<sup>23</sup>.

Peran guru yang dimaksud adalah berkaitan dengan tugas guru dalam proses pembelajaran sebagai faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan. Tugas profesional guru tersebut tercantum dalam bab 1 pasal 2 Undang-Undang Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, meliputi :

- 1) Melaksanakan pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- 2) Meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan dengan perkembangan ilmu pengetahuan.
- 3) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika dan dapat memelihara, memupuk persatuan dan kesatuan bangsa<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2004), 309

<sup>24</sup> Undang- Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bab 1 Pasal 2

Dengan pemahaman mengenai konsep kinerja sebagaimana dikemukakan di atas, maka akan nampak jelas apa yang dimaksud dengan kinerja guru. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah atau madrasah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu. hal ini sebagaimana tercantum dalam Undang-undang Guru dan Guru Nomor 14 tahun 2005. dalam Bab 1 Pasal 1 Undang-undang Guru disebutkan sebagai berikut :

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>25</sup>

Dari pengertian di atas nampak bahwa guru mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Tanpa mengurangi dan meniadakan peran serta fungsi yang lain, kinerja guru sebagai pelaksanaan tugas dan kewajiban sebagai pendidik merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pendidikan. Karena apapun tujuan-tujuan dan putusan-putusan penting tentang pendidikan yang dibuat oleh para pembuat kebijakan sebenarnya dilaksanakan dalam situasi belajar mengajar di kelas. Sementara itu kewajiban Guru menurut Undang-Undang No 14 tahun 2005 pasal 20 adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;

---

<sup>25</sup> Undang- Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bab 1 Pasal 1

- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- 3) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
- 5) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa<sup>26</sup>.

Kutipan Undang-undang tersebut menunjukkan bahwa kewajiban guru pada dasarnya merupakan kegiatan yang harus dilakukan guru dalam menjalankan peran dan tugasnya di sekolah atau madrasah, dimana aspek pembelajaran merupakan hal yang utama yang harus dilaksanakan oleh guru, disamping pengembangan profesional sebagai pendidik guna meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik serta sebagai fihak yang cukup dominan dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, dalam proses pembelajaran, peran guru amat penting dalam mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif bagi pencapaian tujuan pendidikan, secara sederhana dalam suatu kegiatan pembelajaran guru mempunyai tugas untuk melaksanakan perencanaan tentang apa dan bagaimana suatu proses pembelajaran, dengan rencana tersebut kemudian guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas, dalam proses ini guru menentukan strategi, metoda, serta media pembelajaran yang digunakan guna menciptakan proses pembelajaran yang efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana pembelajaran.

---

<sup>26</sup> *Ibid*

#### **d. Karakteristik Kinerja Guru**

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi sebagai berikut:

- 1). Kinerja operasional, kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain- lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
- 2). Kinerja administratif, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antarunit kerja dalam organisasi.
- 3). Kinerja strategik, kinerja ini berkaitan atau kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.<sup>27</sup>

Berdasarkan ketiga jenis kinerja tersebut, maka disusunlah beberapa indikator kinerja sesuai dengan jenis kinerja yang akan dievaluasi. Lebih lanjut Moehariono mendefinisikan indikator kinerja adalah:

- 1). Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.
- 2). Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 3). Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 4). Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.<sup>28</sup>

Aktivitas yang harus dilakukan seorang guru yang merupakan perwujudan dari kinerja guru dapat ditunjukkan dari berdasarkan beberapa tahapan sebagai berikut :

---

<sup>27</sup> Moehariono, Op. Cit., h. 98

<sup>28</sup> Ibid., h. 108

- a) Tahap sebelum pengajaran (pre active), seperti membuat perencanaan semester, catur wulan, satuan pelajaran, perumusan tujuan, pemilihan metode, pengalaman belajar, bahan dan peralatan, mempertimbangkan ciri-ciri peserta didik, menentukan langkah pengajaran, dan pengelompokan belajar.
- b) Tahap pengajaran, yaitu pengelolaan, kontrol, penyampaian, informasi, penggunaan tingkah laku verbal dan nonverbal, balikan, penerapan prinsip psikologis, mendiagnosis kesulitan belajar, pelayanan perbaikan, dan evaluasi.
- c) Tahap sesudah pengajaran, yaitu menilai kemajuan peserta didik, merencanakan kegiatan, menilai proses belajar mengajar.<sup>29</sup>

Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja guru ditunjukkan dari : 1. menguasai silabus serta petunjuk pelaksanaannya, seperti tujuan, materi, alokasi waktu dan alat serta sumber belajar, 2. menyusun program pengajaran, 3. melaksanakan proses belajar mengajar, seperti menerapkan berbagai metode, strategi, pendekatan, kiat, seni belajar, memilih sumber belajar, dan menggunakan media pengajaran, 4. menilai hasil belajar peserta didik. Berdasarkan beberapa pengertian indikator kinerja tersebut dapat dipaham suatu alat yang dipergunakan untuk mengetahui dan menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu. Indikator kinerja guru dapat dilihat dari :

- 1). Guru selalu menerapkan kurikulum dengan anak didik masing-masing
- 2). Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik
- 3). Guru selalu menciptakan suasana kehidupan sehingga peserta didik betah berada dan belajar dimadrasah
- 4). Guru selalu memelihara hubungan dengan orang tua peserta didik
- 5). Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat
- 6). Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti lokakarya, seminar, penataran, workshop, bimtek dan penelitian
- 7). Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru
- 8). Guru selalu tunduk terhadap kebijaksanaan dan ketentuan Pemerintah dalam pendidikan
- 9). Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>Syafruddin Nurdin dkk, *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press,2002),h.84

<sup>30</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 156-159



dangkan Sagala menyatakan bahwa karakteristik kinerja guru ada tujuh macam yang perlu menjadi perhatian bagi setiap orang mengabdikan diri sebagai pendidik adalah sebagai berikut :

- a. Pengorganisasian mata pelajaran yang baik
- b. Komunikasi yang efektif dalam pembelajaran dan manajemen madrasah
- c. Pengetahuan dan keingintahuan terhadap mata pelajaran dan pengajaran
- d. Sikap positif terhadap peserta didik
- e. Penilaian yang fair dalam hal penjenjangan atau penentuan peringkat
- f. Pendekatan yang fleksibel terhadap pengajaran
- g. Hasil belajar peserta didik yang layak dan pantas sesuai kinerja madrasah<sup>31</sup>.

Kinerja guru sehubungan dengan tugasnya dalam manajemen kurikulum antara lain adalah:

- a. Menyusun program mengajar sesuai dengan kurikulum berlaku
- b. Menyusun model satuan pelajaran beserta pembagian waktunya
- c. Merencanakan dan melaksanakan program evaluasi pendidikan
- d. Memberikan bimbingan belajar kepada murid
- e. Melancarkan pembagian tugas mengajar dan penjadwalan
- f. Mempertimbangkan perbaikan kurikulum untuk disesuaikan dengan kondisi setempat.<sup>32</sup>

Disamping itu ada pendapat lain yang menjelaskan beberapa indikator kinerja guru adalah:

- 1) Dimensi kualitas kerja, dengan indikator: menguasai bahan, mengelola proses pembelajaran, dan mengelola kelas.
- 2) Dimensi kecepatan/ketepatan kerja, indikator: menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, dan merencanakan program pembelajaran.
- 3) Dimensi inisiatif dalam kerja, indikator: memimpin kelas, mengelola interaksi pembelajaran, melakukan penilaian hasil belajar siswa.
- 4) Dimensi kemampuan kerja, indikator: menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan.
- 5) Dimensi komunikasi, indikator: memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup>Syaiful Sagala, Op. Cit., h. 188

<sup>32</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h.171

<sup>33</sup>Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kredit*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h. 111

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang baik ditunjukkan dari aktivitasnya dalam tiga hal yaitu:

- a. Mendidik, seperti guru selalu memberikan teladan yang baik pada para peserta didiknya, guru selalu memperhatikan perkembangan perilaku peserta didiknya, guru selalu siap menjadi tempat para peserta didiknya mencurahkan segala problemanya, guru selalu mengingatkan dan memperbaiki kesalahan peserta didiknya, mengadakan hubungan baik dengan para peserta didik, orangtua, sesama guru dan masyarakat.
- b. Mengajar, seperti mempersiapkan persiapan mengajar, selalu disiplin terhadap peraturan madrasah, bertanggung jawab, tidak pernah terlambat, menguasai pelaksanaan proses pembelajaran, selalu menerapkan metode variatif, selalu melakukan evaluasi dengan baik, mengoreksi hasil tugas peserta didik dan menindaklanjuti hasil evaluasi peserta didik tersebut.
- c. Melatih, seperti membiasakan peserta didiknya untuk selalu berakhlak mulia, membiasakan peserta didiknya selalu mematuhi disiplin madrasah, membiasakan peserta didiknya untuk aktif dalam proses pembelajaran di kelas, memberikan tugas-tugas yang melatih pengetahuan peserta didik, melatih peserta didiknya untuk dapat bekerjasama dengan orang lain, melatih peserta didiknya untuk dapat hidup dalam masyarakat sebagai anggota masyarakat yang baik.

Dari beberapa kriteria kinerja guru tersebut, dalam pendidikan Islam yang menjadi tugas pokok seorang guru atau pendidik adalah mendidik akhlak anak didiknya. tugas guru yang paling utama adalah mendidik akhlak para peserta didiknya dan yang dapat melakukan tugas kerja seperti itu dengan baik tentu saja adalah guru

yang professional. Karena guru yang professional tentunya akan memiliki kebanggaan yang besar terhadap pekerjaan yang ia geluti dan kemampuan yang dimilikinya, yang mendasari keputusannya dalam pekerjaan profesionalnya tersebut. Secara langsung tentu akan mempengaruhi kinerja atau aktivitasnya dalam melaksanakan pendidikan.

Islam pun mengajarkan umatnya untuk selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja. Karena dengan kesungguh-sungguhan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang optimal, sebagaimana dijelaskan dalam surat al- Insyirah ayat 7:

قَاذَا فَرَعْتَا فَا نَصَبَ

Artinya: “Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”. (Al-Insyirah: 7).<sup>34</sup>

Dalam surat al-Qashash ayat 77 pun dijelaskan tentang perintah untuk bekerja dengan sebaik-baiknya

وَابْتِغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا  
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا  
يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu(kebahagiaan) negeri akherat dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu membuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan” (al-Qashash:77)<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Departemen Agama RI, Al-Quran dan Terjemahnya, (Semarang: Toha Putra, 2007), h.1073

<sup>35</sup> Ibid.,h.623

lebih lanjut dalam Al-Quran juga dijelaskan bahwa tercapainya tujuan yang optimal dan diinginkan tergantung pada kinerja orang itu sendiri, bukan tergantung dari orang lain, sebagaimana dijelaskan dalam surat an-Najm ayat 39 dan ar-Ra'd ayat 11:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya: “dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”. (an-Najm: 39)<sup>36</sup>

لَهُ مَعْقِبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ  
 اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ  
 وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدٍّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ  
 مِنْ وَّالٍ

Artinya: “bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”. (ar-Ra'd: 11)<sup>37</sup>

#### e. Metode Pengukuran Kinerja

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. Georgia Departemen of Education telah mengembangkan kinerja guru *The Teacher*

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.,h.874

*Assessment on Performance Standards* (TAPS), yaitu suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja guru terkait dengan standar kualitas kerja yang terdiri 5 ranah (domain) yang mencakup 10 (sepuluh) standar kinerja. Komponen-komponen TAPS memiliki beberapa karakteristik utama, antara lain:

- 1) TAPS berfokus pada hubungan antara kinerja profesional dan peningkatan prestasi akademik peserta didik.
- 2) TAP menyediakan sampel indikator kinerja untuk masing-masing standar kinerja guru.
- 3) TAPS merupakan sebuah sistem untuk mendokumentasikan kinerja guru berdasarkan beberapa sumber data.
- 4) TAPS merupakan suatu prosedur untuk melakukan tinjauan kinerja yang menekankan akuntabilitas, mendorong peningkatan profesional, dan meningkatkan keterlibatan guru dalam proses evaluasi<sup>38</sup>.

Lima ranah standar kinerja guru yang terdapat dalam *Teacher Assessment on Performance Standards* (TAPS) yang dimaksud meliputi: (a) *perencanaan (planning)*, mencakup: (1) pengetahuan profesional (*professional knowledge*), dan (2) perencanaan pembelajaran (*instructional planning*), (b) penyampaian pembelajaran (*instructional delivery*, mencakup: (1) strategi pembelajaran (*instructional strategies*), (2) penerapan pembelajaran yang berbeda (*differentiated instruction*), (c) penilaian pembelajaran (*assessment of and for learning*), mencakup (1) strategi penilaian (*assessment strategies*), (2) penggunaan penilaian (*assessment uses*), (d) lingkungan belajar (*learning environment*), mencakup: (1) lingkungan belajar yang positif (*positive learning environment*), (2) lingkungan akademis yang menantang (*academically challenging environment*), dan (e) profesionalisme dan komunikasi, mencakup:

---

<sup>38</sup> Department of Education State of Georgia, *Teacher Key Effectiveness System Handbook*, (Georgia: Georgia Department of Education, 2012), h. 7

(1) profesionalisme (*professionalism*), dan (2) komunikasi (*communication*)<sup>39</sup>.

Secara rinci dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1  
*Teacher Assessment on Performance Standards (TAPS)*

Ranah/Domain	Standar Kinerja	Keterangan
1. Perencanaan	Standar kinerja 1: Pengetahuan profesional	Guru mendemonstrasikan pemahaman tentang kurikulum, isi pelajaran, pengetahuan pedagogis, dan kebutuhan siswa dengan memberikan pengalaman belajar yang relevan
	Standar kinerja 2: Perencanaan pembelajaran	Perencanaan pembelajaran guru menggunakan standar kurikulum nasional dan lokal negara bagian dan lokal, strategi, sumber daya, dan data yang efektif untuk mengatasi kebutuhan yang berbeda dari semua siswa
2. Penyampaian Pembelajaran	Standar kinerja 3: Strategi pembelajaran	Guru mendorong belajar siswa dengan menggunakan strategi pembelajaran berbasis penelitian yang relevan dengan konten untuk melibatkan para siswa dalam pembelajaran aktif dan memfasilitasi siswa untuk akuisisi pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kunci
	Standar kinerja 4: Penerapan pembelajaran yang berbeda	Guru memberikan tantangan dan mendukung pembelajaran masing-masing siswa dengan menyediakan konten yang sesuai dan mengembangkan keterampilan yang mengakomodir perbedaan pembelajaran individual
3. Penilaian pembelajaran	Standar kinerja 5: Strategi penilaian	Guru secara sistematis memilih berbagai strategi penilaian diagnostik, formatif, dan sumatif dan instrumen yang valid dan

<sup>39</sup>*ibid*, h. 46-55

Ranah/Domain	Standar Kinerja	Keterangan
		sesuai untuk konten dan populasi peserta didik
	Standar kinerja 6: Penggunaan penilaian	Guru secara sistematis mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data yang relevan untuk mengukur kemajuan siswa, untuk menginformasikan konten dan metode penyampaian pembelajaran serta memberikan umpan balik yang tepat dan konstruktif untuk para siswa dan orang tua
4. Lingkungan belajar	Standar kinerja 7: Lingkungan belajar yang positif	Guru menyediakan lingkungan belajar yang dikelola dengan baik, aman, dan tertib yang kondusif untuk belajar dan mendorong penghormatan untuk semua.
	Standar kinerja 8: Lingkungan akademis yang menantang	Guru menciptakan, lingkungan akademik yang berpusat pada siswa di mana proses belajar mengajar terjadi pada tingkat yang tinggi dan siswa adalah pembelajar mandiri
5. Profesionalisme dan komunikasi	Standar kinerja 9: Profesionalisme	Guru mempunyai komitmen terhadap etika profesi dan misi sekolah, berpartisipasi dalam pertumbuhan profesional untuk mendukung pembelajaran siswa, dan memberikan kontribusi untuk profesi
	Standar kinerja 10: Komunikasi	Guru berkomunikasi secara efektif dengan siswa, orang tua atau wali, personil sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya dalam upayanya meningkatkan pembelajaran siswa

Sumber: Diadaptasi dari *Teacher Assessment on Performance Standards (TAPS)*, Georgia Departemen of Education<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> *ibid*

Kelima ranah standar penilaian kinerja guru sebagaimana dikemukakan di atas mengisyaratkan bahwa setiap aktivitas guru baik yang berhubungan langsung dengan peserta didik, orangtua, dan masyarakat harus dinilai dan dievaluasi dalam rangka memperoleh informasi tentang bagaimana guru menjalankan tugas keprofesionalannya sebagai seorang pendidik, karena Allah SWT, juga melakukan penilaian terhadap kinerja manusia di dunia sebagaimana firman-Nya:

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

Artinya: Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya(Q.S. Al-Kahfi:7)<sup>41</sup>

Allah menciptakan bumi beserta seluruh isinya agar dikelola dan dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kesejahteraan dan kemaslahatan seluruh umat manusia, sebagaimana firman-Nya:

هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ أَسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٩﴾

Artinya: Dia-lah Allah, yang menjadikan segala yang ada di bumi untuk kamu dan Dia berkehendak (menciptakan) langit, lalu dijadikan-Nya tujuh langit. dan Dia Maha mengetahui segala sesuatu. (Q.S. Al-Baqarah:29)<sup>42</sup>

Rangkaian *ayat* di atas menjelaskan bahwasannya Allah akan membalas setiap amal perbuatan manusia bahkan lebih dari apa yang mereka kerjakan,

<sup>41</sup> Kemenag RI, *Ibid.*, h. 294

<sup>42</sup> Kemenag RI, *Ibid.*, h. 5



artinya jika seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi orang lain, termasuk bagi organisasinya maupun masyarakat banyak maka dia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan pula bagi organisasinya tersebut. Dengan kata lain, Allah mendorong manusia untuk berperilaku produktif dan bersungguh-sungguh dan menunjukkan performa atau kinerja terbaik dalam dalam bekerja.

Dari beberapa penafsiran para ahli di atas, dapat kita simpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah proses yang sangat bersifat pribadi sebagai hasil dari pemberdayaan kemampuan seseorang, baik fisik maupun mental, dan berimplikasi terhadap meningkatkan produktivitas kerja. Dalam Islam, kinerja seseorang akan terlihat dari proses dan hasil kerja yang dilandasi dengan kejujuran, kesabaran, keterampilan, rasa tanggung jawab, kecintaan terhadap pekerjaan dan amanah yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya sehingga berimplikasi pada kemaslahatan umat atau orang banyak.

Dengan demikian, pekerjaan yang tidak dilandasi dengan nilai-nilai di atas belum bisa dikatakan sebuah kinerja; dan kinerja bukan hanya dilihat dari apa yang dihasilkan tapi juga proses dalam mencapai hasil kerja tersebut. Dalam sebuah hadits, Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصْدُقُ حَتَّى يَكُونَ صِدِّيقًا. وَإِنَّ الْكُذْبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ. وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يَكْتُمَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَابًا.

Artinya: *Sesungguhnya kejujuran akan mengantarkan pada kebaikan. Dan kebaikan akan mengantarkan ke dalam surga. Seseorang yang selalu berusaha untuk jujur akan dicatat oleh Allah sebagai orang yang jujur. Dan jauhilah oleh kamu sekalian kidzb (dusta), karena dusta itu akan mengantarkan kepada*

*kejahatan. Dan kejahatan akan mengantarkan ke dalam neraka. Seseorang yang selalu berdusta akan dicatat Allah sebagai pendusta (HR. Bukhari)<sup>43</sup>*

Pada dunia kerja dan usaha, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (*mujahadah* dan *itqan*), baik ketetapan waktu, janji, maupun pelayanan. Selain itu, mau mengakui kekurangan dan kesalahan untuk kemudian melakukan perbaikan secara terus-menerus serta menjauhkan diri dari berbuat bohong dan menipu.

Dari konsep di atas *dapat* disintesis kinerja merupakan perilaku seseorang dalam rangka memenuhi perannya dalam suatu organisasi yang dapat diukur berdasarkan kontribusinya terhadap efektivitas organisasi. Dengan indikator sebagai berikut: (a) perencanaan (*planning*), (b) penyampaian pembelajaran (*instructional delivery*), (c) penilaian pembelajaran (*assessment of and for learning*), (d) lingkungan belajar (*learning environment*), dan (e) profesionalisme dan komunikasi (*professionalism and communication*).

## **2. In-Service Training**

Pengelolaan sumberdaya manusia tidak terlepas dari aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan pembedayaan sumber daya manusia itu sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu strategi kongkrit yang umumnya digunakan para manajer untuk mendorong peningkatan produktivitas sumber daya manusia adalah melalui suatu program pelatihan. Hal ini tergambar dari definisi tentang pelatihan, yaitu: *“training is a set of activities that helps people acquire and improve their*

---

<sup>43</sup>Moh. Syamsi Hasan, *Hadis-hadis Populer Shahih Bukhari & Muslim* (Surabaya:Ameli,2015), h. 56

*job-related skills*<sup>44</sup>; Pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang membantu orang memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan definisi ini dapat dipahami bahwa esensi dari suatu pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan peserta pelatihan berhubungan dengan pelaksanaan tugas mereka.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa kegiatan pelatihan tidak dapat dilepaskan dari aktivitas belajar, yaitu melibatkan perubahan perilaku peserta pelatihan. Hal ini sebagaimana definisi yang dikemukakan Decenzo and Robbins, bahwa: “*employee training is a learning experience: it seeks a relatively permanent change in employees that improves job performance*”<sup>45</sup>; pelatihan pegawai adalah pengalaman belajar: berusaha perubahan yang relatif permanen pada pegawai untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, pelatihan mengacu pada definisi ini merupakan suatu aktivitas yang melibatkan perubahan terhadap keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), atau perilaku (*behavior*). Selaras dengan definisi di atas Shaun Tyson mendefinisikan pelatihan sebagai berikut:

*Training in a work organization is essentially a learning process, in which learning opportunities are purposefully structured by the managerial, HR and training staff working in collaboration, or by external agents acting on their behalf. The aim of the process is to develop in the organization's employees the knowledge, skills and attitudes that have been defined as necessary' for the effective performance of their work and hence for the achievement of the organizational aims and objectives by the most cost-effective means available*<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup>John R. Schermerhorn, *Introduction to Management*, (New Jersey: John Wiley & Son, 2011), h. 296

<sup>45</sup>David A. DeCenzo and Stephen P. Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, 10<sup>th</sup> ed, (New Jersey: John Wiley & Son, 2010), hh. 189-190

<sup>46</sup>Shaun Tyson, *Essentials of Human Resource Management*, Sixth Edition, (New York: Routledge, 2015), h. 215

Pelatihan dalam organisasi kerja pada dasarnya adalah sebuah proses belajar, yang memberikan di mana kesempatan belajar ini disusun secara sengaja sebagai hasil oleh pihak manajerial, SDM dan staf pelatihan, atau oleh agen eksternal yang bertindak atas nama mereka. Tujuan dari proses ini adalah untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu pegawai yang diperlukan untuk bekerja efektif dan mencapai tujuan serta sasaran organisasi dengan cara yang paling hemat biaya. Dengan demikian suatu program pelatihan diselenggarakan untuk mengubah apa yang pegawai ketahui, bagaimana mereka bekerja, atau sikap mereka terhadap pekerjaan, rekan kerja, manajer, dan organisasi dimana mereka bekerja. Dengan kata lain tujuan utama pelatihan adalah agar para pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. pelatihan sebagai berikut: *Training is 'a planned process to modify attitude, knowledge or skill behaviour through learning experience to achieve effective performance in an activity or range of activities. Its purpose, in the work situation, is to develop the abilities of the individual and to satisfy the current and future manpower needs of the organization'*<sup>47</sup>

Pelatihan adalah suatu proses yang direncanakan untuk memodifikasi sikap, pengetahuan atau keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam suatu kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuannya, dalam situasi kerja, adalah untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan organisasi.

---

<sup>47</sup>DennisNickson, *Human Resource Management for Hospitality and Tourism Industries*, (New York: Routledge, 2013), h. 143

Dengan demikian dapat dipahami, selain sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan sikap, pengetahuan dan keterampilan, suatu pelatihan juga bertujuan untuk mempersiapkan para pegawai untuk menghadapi tuntutan-tuntutan pekerjaan di masa depan yang diakibatkan oleh perubahan-perubahan, terutama perubahan teknologi dan informasi yang berkembang demikian cepat.

Definisi-definisi di atas memberikan gambaran bahwa pelatihan merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang berkaitan dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan mereka melaksanakan tugas-tugas tertentu. Hal ini diperkuat oleh definisi yang dikemukakan Noe yang mengemukakan bahwa: *“Training consists of an organization’s planned efforts to help employees acquire job-related knowledge, skills, abilities, and behaviors, with the goal of applying these on the job”*<sup>48</sup>. Pelatihan merupakan upaya yang direncanakan organisasi untuk membantu pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku terkait pekerjaan tertentu agar dapat diterapkan pada pekerjaan tersebut. Selain terencana, suatu pelatihan juga harus dilaksanakan secara sistematis. Ini sebagaimana definisi yang dikemukakan Landy dan Conte bahwa *“training is the systematic acquisition of skills, concepts, or attitudes that result in improved performance in another environment”*<sup>49</sup>; pelatihan adalah akuisisi keterampilan, konsep, atau sikap secara sistematis yang menghasilkan peningkatan kinerja di lingkungan lain.

---

<sup>48</sup>Raymond a. Noe, et.al., *Fundamentals of Human Resource Management*, (New York: McGraw Hill, 2011), h. 189

<sup>49</sup>FrankJ. Landy and Jeffrey M. Conte, *Work in The 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, (California: McGraw Hill, 2010), h. 277

Di bidang pendidikan, upaya-upaya reformasi yang dilakukan pemerintah seperti perbaikan-perbaikan di bidang kurikulum, pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi, serta merubah paradigma pembelajaran tradisional yang cenderung berpusat pada guru (teachers-centered) menjadi pembelajaran yang berpusat pada siswa (students-centered) hanya akan berhasil jika para guru yang menjadi jantung dan ujung tombak proses pendidikan jika para guru telah terlebih dahulu dipersiapkan sebagai ujung tombak dalam proses pendidikan dan agen perubahan yang kompeten dan mampu menjalankan tugas keprofesionalan mereka dan mengantisipasi perubahan dan perkembangan teknologi. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Ebert II dan Culyer III bahwa: “*If schools add technology without providing adequate professional development, the only thing that will increase is their electric bill*<sup>50</sup>,”; Jika sekolah menambahkan teknologi tanpa memberikan pengembangan profesional yang memadai, satu-satunya yang akan meningkat adalah tagihan listrik mereka. Dengan demikian, reformasi di bidang pendidikan tidak akan berhasil kecuali guru dididik atau dilatih untuk menerapkan program-program yang telah dirancang untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Menurut Management Association, Information Resources, terdapat dua jenis pelatihan yang dapat diberikan kepada guru yaitu pelatihan *pre-service training* dan *in-service training*<sup>51</sup>. Pre-service training mengacu pada mengacu

---

<sup>50</sup>Edward S. Ebert II and Richard C. Culyer III, *School: An Introduction to Education*, Second Edition, (Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2011), h. 477

<sup>51</sup>Management Association, Information Resources, *Social Issues in the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice: Breakthroughs in Research and Practice*, (Hershey, P.A.: IGI Global, 2017). h. 512

pada program pendidikan guru di tingkat perguruan tinggi yang berorientasi pada menyiapkan calon-calon tenaga pendidik profesional melalui jenjang pendidikan formal, sementara *in-service training* mengacu pada program pendidikan yang diterima guru setelah memasuki profesi seperti pelatihan keterampilan mengajar, keterampilan penelitian dan bidang-bidang kebutuhan lainnya di dunia akademis.

Pendapat di atas menjelaskan bahwa pendidikan formal yang telah ditempuh seorang calon guru melalui lembaga-lembaga perguruan tinggi pada program studi-program studi ilmu kependidikan (PTIK) tidak serta merta menjadikan para calon guru tersebut benar-benar siap mempraktikkan teori-teori yang telah mereka terima ke dalam praktik langsung dalam proses pembelajaran, karena pengalaman mengajar di kelas tidak dapat disimulasikan dengan pre-service training. Dengan demikian melalui *in-service training*, para guru baru tersebut dapat belajar dari pengalaman-pengalaman melalui guru-guru yang telah berpengalaman. Selain itu, *in service training* atau *in-service education* merupakan bentuk pendidikan berkelanjutan pengembangan profesi guru secara terus menerus yang diberikan setelah guru tersebut memasuki profesi mengajar.

Menurut Rao, *In-service education may be defined as continuing education of teachers and other educators which commences after initial professional education is over, and which leads to the improvement of professional competence of education all throughout their careers*<sup>52</sup>. Pendidikan in-service dapat didefinisikan sebagai pendidikan berkelanjutan bagi guru dan pendidik lainnya yang dimulai setelah pendidikan profesional awal berakhir, dan mengarah pada

---

<sup>52</sup>R.Ranga Rao, *Methods of Teacher Training*, (New Delhi: Discovery Publishing House, 2004), h. 207

peningkatan kompetensi profesional pendidikan sepanjang karir mereka. Dengan kata lain, *in-service training* dirancang untuk mendukung pengembangan profesi guru secara terus menerus yang diberikan setelah guru tersebut memasuki profesi mengajar dan melaksanakan tugas-tugas pokok mereka sebagai seorang pendidik. Sebagaimana diamanatkan dalam pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa : “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”<sup>53</sup>. Dengan demikian *in-service training* mencakup semua jenis pelatihan dan kegiatan di mana seorang guru secara sistematis dan terencana memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku terkait agar dapat menjalankan tugas-tugas pokoknya dan memperluas pengetahuan profesional, minat, atau keterampilannya dalam menjalankan profesi keguruan.

Uraian di atas menjelaskan bahwa *in-service training* merupakan bentuk pelatihan kepada guru-guru dalam jabatan yang dilakukan secara terus menerus sepanjang karir mereka untuk meningkatkan profesionalitas mereka dalam menjalankan tugas-tugas profesi keguruan. Hal tersebut sebagaimana definisi yang dikemukakan Allen bahwa : “*in-service training* refers to employee education offered throughout the work career of the employee. Normally, in-service education consists of small seminars for groups of staff”<sup>54</sup>; *in-service*

---

<sup>53</sup>Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1, ayat 1

<sup>54</sup>James E. Allen, *Assisted Living Administration : The Knowledge Base*, -2nd ed., (New York: Springer, 2004), h. 153



*training* mengacu pada pendidikan pegawai yang ditawarkan sepanjang karir kerja pegawai yang bersangkutan. Biasanya, pendidikan in-service terdiri dari seminar kecil untuk sekelompok pegawai. Secara lebih spesifik “*In-service training is a more specific form of staff development. The term refers to planned, formal training provided to a delimited group of agency personnel who have the same job classification or the same job responsibilities*”<sup>55</sup>;

*In-service training* adalah bentuk pengembangan staf yang lebih spesifik. Istilah ini mengacu pada pelatihan formal yang terencana dan diberikan kepada sekelompok personil agen yang dibatasi yang memiliki klasifikasi pekerjaan yang sama atau tanggung jawab pekerjaan yang sama. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *in-service training* merupakan usaha pengembangan profesionalisme pegawai dalam bentuk pelatihan formal yang diberikan kepada para pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama. Berdasarkan pendapat ini, maka *in-service training* dalam pengembangan profesionalitas guru diberikan kepada guru-guru yang mengampu mata pelajaran yang sama yang diselenggarakan oleh Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di tingkat Sekolah Menengah Tingkat Pertama dan Sekolah Menengah Tingkat Atas, serta oleh Kelompok Kerja Guru (KKG) di tingkat sekolah dasar.

Melaksanakan pelatihan dalam jabatan (*in-service training*) adalah faktor kunci untuk melakukan perubahan dalam paradigma pembelajaran.<sup>56</sup> *In-service training* ini dimaksudkan agar para guru tetap memiliki pengetahuan yang terkini

---

<sup>55</sup>Alfred Kadushin and Daniel Harkness, *Supervision in Social Work*, Fourth Edition, (New York: Columbia University Press, 2002), h. 91

<sup>56</sup>Edward S. Ebert II and Richard C. Culyer III, **School: An Introduction to Education, Second Edition**, (Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2011), h. 477

(up-to-date) tentang isi kurikulum, terus mengembangkan strategi pengajaran dan penilaian kelas serta, mengembangkan peranan kepemimpinan di dalam kelas<sup>57</sup>. Pendapat di atas menekankan pentingnya guru-guru dalam jabatan untuk terus mengembangkan diri dan melakukan upgrading kemampuan mereka agar tetap up-to-date, terutama dengan perubahan-perubahan paradigma pembelajaran yang sebelumnya lebih didominasi oleh peran guru (teacher-centered) menjadi pembelajaran yang lebih menekankan peran aktif siswa dalam pembelajaran (student-centered). Guru juga harus selalu mengikuti dan memiliki kemampuan mengantisipasi perubahan dan perkembangan teknologi komunikasi dan teknologi (TIK), perubahan kurikulum, perkembangan model, pendekatan, metode, dan strategi pembelajaran yang menekankan pada pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan. Di samping itu paradigma tentang penilaian pembelajaran yang sebelumnya hanya mengukur aspek pengetahuan siswa melalui penilaian berbasis tes juga mengalami perubahan dengan munculnya model-model penilaian otentik yang menekankan perlu melakukan penilaian secara komprehensif dan aktual yang tidak hanya mengukur aspek pengetahuan saja, akan tetapi juga mampu mengukur sikap keterampilan siswa berdasarkan kinerja yang mereka tampilkan.

Sebagai seorang guru yang system kerjanya berhadapan langsung dengan pelanggan pendidikan dalam hal ini adalah siswa, maka seorang guru perlu diberikan suatu program bimbingan karir karena hal tersebut merupakan salah

---

<sup>57</sup>Christopher Day, *Developing Teachers: The Challenges of Lifelong Learning*, (Philadelphia, Falmer Press, 1999), h. 148.

satu strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan profesionalitas SDM dalam suatu organisasi.

Salah satu metode bimbingan karir yang sangat penting untuk meningkatkan dan mempertahankan profesionalitas guru adalah melalui *education and training* (pendidikan dan pelatihan) atau yang biasa disingkat diklat. Dalam jangka pendek pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara yang cukup strategis dalam membantu upaya peningkatan SDM suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat penulis simpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu program pembinaan untuk para guru dalam rangka meningkatkan ketrampilan dan pengetahuannya dalam menjalankan profesinya, sehingga profesionalisme dan prestasi kerjanya semakin meningkat.

Dalam pendidikan dan pelatihan, diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Program pelatihan yang direncanakan dan berkesinambungan, juga harus dapat mendorong guru untuk meningkatkan serta mempertahankan profesionalismenya, dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja guru terutama dalam hal meningkatkan mutu layanan kepada peserta didik.

Dalam hal ini pentingnya pendidikan atau pelatihan dalam jabatan guru (*In Service Training*) sesuai dengan perintah Allah dalam Al Qur'an Surat Al Alaq ayat 1-5.

إِفْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۚ وَإِفْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ  
- الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۗ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۙ

Artinya : Bacalah dengan (menyebut) Tuhan yang menciptakan, dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, tuhanmulah yang maha pemurah, yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam. Dan mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.<sup>58</sup>

Ayat di atas, mengandung pesan ontologis tentang pelatihan atau pendidikan. Dalam hal ini Nabi Muhammad Saw, yang *ummi* (Buta huruf Aksara) melalui ayat tersebut ia diperintahkan untuk belajar membaca.

Kegiatan pelatihan dan pendidikan memberikan dividen bagi kepada guru dan lembaga madrasah, berupa keahlian, keterampilan yang selanjutnya akan menjadi asset yang berharga bagi madrasah, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al- Zalzalah ayat 7

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

Artinya : Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya<sup>59</sup>

Ayat tersebut menjelaskan melalui pelatihan dan pendidikan akan menambah kemampuan guru dan juga bagi madrasah, yang mementingkan tuntutan para kepala Madrasah dan kemenag.

<sup>58</sup> Kemenag RI, Op. cit, h.597

<sup>59</sup> Kemenag RI, Op. cit, h.599

Begitu pentingna pelatihan dan pendidikan, sesuai dengan Hadis

إِذَا أَرَدْتَ أَنْ تَفْعَلَ أَمْرًا فَتَدَبَّرْ عَاقِبَتَهُ فَإِنْ كَانَ خَيْرًا فَاْمُضْ وَإِنْ كَانَ شَرًّا فَانْتَهُ

Artinya: *Jika Kamu melakukan sesuatu urusan maka pikirkanlah dahulu akibatnya, jika baik maka kerjakanlah dan jika buruk maka tinggalkanlah (HR Ibnu Mubarak)<sup>60</sup>*

Hadis di atas menyerukan berpikir sebelum bertindak sangat diperlukan. Artinya, melakukan analisis dan merancang sesuatu sangatlah penting. Sebab Allah juga sebelum menciptakan manusia sebagai khalifah dimuka bumi, sebelumnya sudah memikirkan matang-matang, baik dan buruknya. Mempersiapkan sebuah rancangan sebelum bertindak amatlah penting agar tidak menyesal akibatnya. Sebagaimana firman Allah Surat Al – Fajr ayat 24.

يَقُولُ يَلَيِّنِي قَدِّمْتُ لِحَيَاتٍ

Artinya : Dia berkata, "Alangkah baiknya sekiranya dahulu aku mengerjakan (kebajikan) untuk hidupku ini."<sup>61</sup>

Begitupun dalam konsep pelatihan system, konsep ini akan sukses apa bila sub-sub sistem tersebut dapat berfungsi sebagaimana mestinya, kalau ada yang tidak berfungsi, tidak menutup kemungkinan konsep pelatihan ini dapat berjalan dengan baik.

Jadi dalam hal ini, *in service training* dapat diartikan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru dalam bidang tertentu sesuai

<sup>60</sup>Moh Syamsi Hasan *Ibid*, h, 85

<sup>61</sup> Kemenag RI, *Op.Cit*, h. 593

dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan kinerja dan mempertahankan profesionalismenya dalam melakukan tugas-tugas tersebut.

**a. Tujuan *In Service Training***

*In-service training* atau *in-service education* tidak dapat dilepaskan dari aktivitas yang bertujuan untuk memfasilitasi para guru belajar dan berlatih untuk mengembangkan diri dalam rangka memperbaiki proses pembelajaran dan berpartisipasi secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokok mereka. Hal ini sebagaimana definisi yang dikemukakan Centre For Educational Research And Innovation bahwa “*in-service training and education* refers more specifically to identifiable learning activities in which practising teachers participate<sup>62</sup>”; *in-service training* secara lebih spesifik mengacu pada suatu kegiatan yang bertujuan mengidentifikasi aktivitas belajar di mana guru berlatih berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Dengan kata lain, *in-service training* merupakan suatu program pelatihan yang dilaksanakan secara periode tertentu yang bertujuan tidak hanya memfasilitasi para guru mampu menstimulasi siswa agar dapat berpartisipasi secara aktif dalam proses pembelajaran, lebih daripada itu, *in-service training* training dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan guru, yaitu memberikan pengalaman belajar guna pengembangan karir, serta mengakomodir perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam sistem pendidikan nasional, serta mendorong terjadinya pembelajaran secara berkelanjutan agar

---

<sup>62</sup>Centre For Educational Research And Innovation, *Staying Ahead In-service Training and Teacher Professional Development*, (Paris, OECD, 1998), h. 18

menghasilkan perubahan besar dalam keyakinan, pengetahuan, keterampilan atau pemahaman terhadap proses pembelajaran.

Secara lebih *spesifik*, terdapat dua tujuan utama diselenggarakannya *in-service training*<sup>63</sup>, pertama, berfokus pada pengembangan profesionalitas guru. Berdasarkan pada tujuan ini, maka *in-service training* harus mampu : a) membuat para guru merasa dihargai dalam pekerjaan yang mereka lakukan, b) memberikan umpan balik positif sehingga memungkinkan mereka melakukan pekerjaan dengan baik sehingga meningkatkan kepuasan motivasikerja, c) mendorong mereka untuk mendapatkan kegembiraan dan kepuasan dari keterlibatan mereka dalam kegiatan pelatihan, serta d) menjadikan mereka lebih kompeten untuk berkontribusi secara konstruktif untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Kedua, *in-service training* berkaitan dengan tanggung jawab moral, sosial, dan instrumental guru dalam melaksanakan tugasnya, maka *in-service training* memiliki peran penting dalam menyediakan kesempatan formal maupun informal untuk melanjutkan pengembangan guru dalam: a) Melanjutkan pengembangan dan melakukan adaptasi terkait materi pelajaran yang diampu gurusecara pedagogis, b) memperbaiki praktik-praktik pembelajaran yang sedang berlangsung melalui pengalaman, refleksi, dan teori-teori tentang cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan siswa baik secara individu maupun berkelompok, c) memberikan kesempatan kepada guru untuk belajar secara berkelanjutan melalui pengamatan dan diskusi bersama dengan rekan seprofesi mereka disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan menghadapi terjadinya perubahan, d) melanjutkan

---

<sup>63</sup>Christopher Day, *op.cit*, h. 138-139

pengembangan kapasitas untuk berkontribusi pada institusi maupun kelompok kerja guru (MGMP, KKG), e) melanjutkan pengembangan kapasitas untuk berinteraksi dengan siswa dan pemangku kepentingan, baik sebagai guru kelas atau guru mata pelajaran dan atas nama sekolah secara keseluruhan, f) melanjutkan kemahiran dalam hal menyampaikan materi pelajaran yang relevan dan terkini dan pengembangan cara yang berkelanjutan agar materi-materi yang disampaikan dapat diakses oleh siswa: disesuaikan dengan kebutuhan perubahan materi pembelajaran, g) memberikan bukti atas keikutsertaan mereka dalam kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas mereka sebagai guru, h) memberikan akses secara berkelanjutan terhadap pemikiran pendidikan baru yang relevan dengan peningkatan kualitas sekolah: i) melanjutkan perolehan pengetahuan yang relevan tentang masyarakat perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat, baik yang mendukung maupun menghambat proses pembelajaran, dan j) memperoleh informasi tentang aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan baru di yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran.

Secara Umum Tujuan *In Service Training* adalah sebagai berikut; a) meningkatkan produktifitas kerja, b) meningkatkan efisiensi, c) Mengurangi terjadinya berbagai kerusakan, d) mengurangi tingkat kecelakaan, e) meningkatkan pelayanan yang lebih baik, f) meningkatkan moral karyawan, g) memberikan kesempatan bagi peningkatan karir, h) meningkatkan kemampuan



manajer mengambil keputusan, i) meningkatkan kepemimpinan seseorang lebih baik, j) meningkatkan balas jasa (kompensasi).<sup>64</sup>

Pendapat di atas memberikan gambaran bahwa pelaksanaan *in-service training* tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan profesional guru, melainkan juga berkaitan dengan tanggung jawab moral, sosial, dan instrumental guru dalam menjalankan tugas *keprofesian* mereka. Menurut Christopher Day, “*In-service education is a necessary and potentially powerful part of the continuing professional development of teachers*”;<sup>65</sup> *in-service training* adalah bagian penting dan berpotensi kuat mengembangkan profesional guru secara berkelanjutan. Melalui *in-service training*, para guru memperoleh kesempatan untuk menerapkan kurikulum dan meningkatkan keterampilan mengajar tidak hanya pada tahap perencanaan dan pelaksanaan, namun juga meningkatkan keterampilan guru dalam melaksanakan berbagai model penilaian yang pada ujungnya akan berdampak pada peningkatan kualitas kinerja guru tersebut.

#### **b. Fokus Pelaksanaan**

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa *in-service training* adalah suatu proses yang sistematis dan terencana melalui pengalaman belajar untuk memodifikasi sikap, pengetahuan, dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas guru dalam jabatan agar dapat berpartisipasi secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokok mereka dengan indikator indikator meliputi: a) pengembangan profesionalitas guru yang

---

<sup>64</sup> M. Ngalimo Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2012), h. 98

<sup>65</sup>Christopher Day, *Op.cit*, h. 150

mencakup: (1) membuat para guru merasa *dihargai* dalam pekerjaan, (2) memberikan umpan balik positif (3) kepuasan atas keterlibatan dalam kegiatan pelatihan, serta (4) meningkatkan kompetensi untuk berkontribusi secara konstruktif untuk meningkatkan mutu pembelajaran, b) pengembangan tanggung jawab moral, sosial, dan instrumental guru dalam melaksanakan tugasnya, mencakup: (1) melakukan adaptasi terkait materi pelajaran yang diampu guru secara pedagogis, 2) memperbaiki praktik-praktik pembelajaran yang sedang berlangsung, (3) memberikan kesempatan untuk belajar secara berkelanjutan bersama dengan rekan seprofesi, (4) melanjutkan pengembangan kapasitas untuk berkontribusi pada institusi maupun kelompok, (5) melanjutkan pengembangan kapasitas untuk berinteraksi dengan siswa dan pemangku kepentingan, (6) melanjutkan kemahiran dalam hal menyampaikan materi pelajaran yang relevan dan terkini (7) memberikan bukti atas keikutsertaan mereka dalam kegiatan-kegiatan pelatihan, (8) memberikan akses secara berkelanjutan terhadap pemikiran pendidikan baru yang relevan dengan peningkatan kualitas sekolah, (9) melanjutkan perolehan pengetahuan yang relevan tentang masyarakat perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat, dan (10) memperoleh informasi tentang aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan baru di yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran.

### **c. Bentuk Kegiatan *In service training***

Menurut gagasan supervisi modern, *inservice-training* atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang harus diselenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan

sendiri dan memecahkan persoalan-persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera. Program *inservice-training* atau *refreshing* ini dipimpin oleh pengawas setempat sendiri atau dengan bantuan para ahli dalam lapangan pendidikan.<sup>66</sup>

Bentuk pelaksanaan kegiatan *in service training* pada umumnya dibedakan menjadi dua cara, yaitu:<sup>67</sup>

- 1) *Pengembangan secara formal*: Karyawan ditugaskan oleh lembaga mengikuti pendidikan & latihan, baik yg dilakukan lembaga sekolah itu sendiri maupun oleh lembaga pendidikan/pelatihan, karena tuntutan pekerjaan untuk saat ini atau masa datang.
- 2) *Pengembangan secara informal*: Karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yg berhubungan dengan pekerjaan atau jabatannya.

Implementasi dari pelaksanaan kegiatan *in service training* secara formal bermacam-macam antara lain berupa pelatihan-pelatihan, penataran, *workshop*, kursur-kursus, seminar, diskusi atau mimbar, baik yang dilakukan oleh intern kelembagaan atau ekstern kelembagaan. Tentunya tidak hanya sebatas menjadikan pelatihan, pelatihan dan seminar tetapi perla dipikirkan bagaimana format suatu kegiatan agar menjadi lebih efektif dan efisien.

---

<sup>66</sup> Sondang P. Siagian. *Filsafat Administrasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003). h.95

<sup>67</sup> *Ibid.* h. 101

#### **d. Langkah- Langkah Kegiatan *In service training***

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan pelatihan agar berjalan sukses yaitu sebagai berikut:<sup>68</sup>

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program.

Untuk lebih jelas dalam mengetahui langkah-langkah dalam melaksanakan pelatihan, akan dijelaskan dalam gambar berikut ini:

- 1). **Menentukan Kebutuhan Pelatihan**  
Langkah pertama dan utama dalam program pelatihan adalah menentukan apakah ada kebutuhan yang diperlukan untuk pelatihan. Analisis kebutuhan dapat dilakukan melalui analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan jabatan, survey sikap individu, ataupun analisis kebutuhan demografis.
- 2). **Menyusun Desain Pelatihan**  
Informasi dari hasil identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan masukan yang berharga untuk penyusunan desain pelatihan. Penyusunan desain pelatihan setidaknya perlu mencakup tujuan program pelatihan, struktur program pelatihan, peserta, pelatih/fasilitator, metode, dan penilaian hasil akhir.
- 3). **Mengembangkan Isi Program**  
Program latihan harus mempunyai isi yang sama dengan tujuan belajarnya. Isi program mencakup keahlian/keterampilan, sikap, pengetahuan yang merupakan pengalaman belajar pada pelatihan yang diharapkan dapat menciptakan perubahan tingkah laku.
- 4). **Memilih Media Pelatihan dan prinsip belajar**  
Usaha pencapaian tujuan pelatihan perlu ditunjang oleh penggunaan alat bantu serta media yang tepat agar sesuai dengan karakteristik penggunaannya. Prinsip-prinsip belajar merupakan petunjuk/ prosedur

---

<sup>68</sup>Moekijat. *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas*. (Bandung: Mandar Maju, 2008). h. 50

tentang tata cara bagaimana peserta pelatihan dapat melakukan kegiatan pembelajaran secara efektif dalam mencapai tujuan belajar yang telah ditetapkan.

- 5). Pelaksanaan latihan  
Pelaksanaan pelatihan merupakan perwujudan tindakan nyata dari hal-hal yang telah direncanakan. Pelaksanaan pelatihan meliputi tiga tahap, yaitu: (a) Pra pelatihan adalah penentuan kriteria dan seleksi orang-orang yang terlibat dalam latihan, metode yang digunakan, penetapan biaya dan waktu pelatihan. (2) Pelaksanaan pelatihan, dalam hal ini hendaknya dilakukan sesuai dengan ketentuan, aturan, dan persyaratan pelaksanaan latihan. (3) Pasca pelatihan dilakukan melalui kegiatan penilaian terhadap hasil belajar dengan pelaksanaan program latihan.
- 6). Mengevaluasi latihan  
Pelaksanaan suatu pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.
- 7). Transfer Pelatihan  
Tujuan akhir setiap program pelatihan adalah bahwa pembelajaran yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Transfer pelatihan adalah tingkat aplikasi pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik lainnya yang dipelajari dalam pelatihan terhadap pekerjaan.<sup>69</sup>

#### **e. Manfaat Kegiatan *In service training***

Manfaat yang diperoleh dari diadakannya pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu:

- 1). Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- 2). Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar - standar kinerja yang ditentukan.
- 3). Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- 4). Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia.
- 5). Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6). Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.<sup>70</sup>

Manfaat diadakannya program diklat menjadi dua, adalah:<sup>71</sup>

- 1). Manfaat bagi perusahaan atau instansi
  - a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan

<sup>69</sup> *Ibid.*, h.51-53

<sup>70</sup> *Ibid*

<sup>71</sup> Sondang P. Siagian. *Op.cit.* h.35

spesialistik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasai bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.

- b). Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- c). Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena elibatkan seluruh pegawai yang bertanggungjawan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- d). Meningkatkan kesempatan kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dalam komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e). Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.
- f). Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- g). Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan anggota organisasi.

- 1). Manfaat bagi para pegawai
  - a). Membantu pegawai membuat keputusan lebih baik.
  - b). Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
  - c). Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi.
  - d). Timbulnya dorongan dalam dari para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya
  - e). Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, prustasi dan konflik yang nantinya bisa memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
  - f). Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknik maupun intelektual.
  - g). Meningkatkan kepuasan kerja.
  - h). Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
  - i). Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
  - j). Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan.

### **3. Iklim Kerja**

Iklim kerja (*work climate*) atau lebih dikenal dengan istilah iklim organisasi (*organizational climate*) adalah persepsi pegawai terhadap lingkungan di mana

mereka bekerja. Hal tersebut tergambar dari definisi yang dikemukakan Shimazu, et.al bahwa bahwa “*work climates is defined as employees’ shared perception of the work environment*”<sup>72</sup>; persepsi bersama para pegawai terhadap lingkungan kerja mereka. Senada dengan pendapat beberapa ahli mengatakan “*Organizational climate is defined as employees’ perceptions “of formal and informal organizational policies, practices, procedures, and routines*”<sup>73</sup>; iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi para pegawai tentang kebijakan, praktik, prosedur, dan rutinitas organisasi, baik formal maupun informal. Kedua pendapat ini memberikan gambaran bahwa iklim kerja merepresentasikan keyakinan para pegawai tentang apa yang mereka lihat dan alami di dalam organisasi mereka bekerja. Keyakinan ini dapat berupa persepsi positif atau sebaliknya negatif. Di samping itu, iklim kerja yang sehat tidak hanya persepsi mereka tentang keamanan dan ketenangan secara fisik, akan tetapi persepsi anggota organisasi terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang diterapkan organisasi dalam rangka melindungi mereka baik secara psikologis. Jika iklim kerja yang aman secara fisik berfokus pada prosedur-prosedur pencegahan terhadap bahaya-bahaya secara fisik seperti kecelakaan kerja, maka secara psikologis iklim kerja yang sehat berkenaan dengan komitmen manajemen untuk mengurangi bahaya psikologis, pertama dalam memprioritaskan kesehatan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh persaingan kerja, kedua, komitmen manajemen dalam memberikan perlindungan kesehatan psikologis pegawai dengan mengambil

---

<sup>72</sup>Shimazu, et.al., *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific: From Theory to Practice*, (Switzerland: Springer, 2016), h. 91

<sup>73</sup>Angelo Kinicki and Mel Fugate, *Organizational Behavior : A Practical, Problem-Solving Approach*, First edition., (New York: McGraw-Hill Education, 2016), h. 39

tindakan tegas untuk menyelesaikan masalah. Ketiga, komunikasi organisasi yang baik dan efektif antara organisasi dan karyawan dalam hal kesehatan dan keselamatan psikologis, dan keempat, partisipasi organisasi dalam memastikan kesehatan psikologis dalam organisasi terlindungi<sup>74</sup>.

Tugas mengajar yang sedemikian besar terkadang membuat guru sering merasa kewalahan dan kelelahan. Keadaan ini yang menuntut guru harus siap didepan kelas dan membuat waktu yang ada seakan *memburu*. Waktu yang dipakai untuk menyiapkan diri dalam mengajar akan lebih besar jika dibandingkan dengan waktu mengajar itu sendiri. Dalam menjalankan tugasnya, seorang guru dihadapkan pada resiko-resiko yang mungkin memiliki konsekuensi yang dapat mengakibatkan dampak signifikan. Oleh karena itu, manajemen sekolah perlu mengambil pendekatan resiko-oleh-resiko (*risk-by-risk*) dengan menetapkan threshold apakah resiko berada pada ambang batas tinggi (*high likelihood/ high impact risks*) yang perlu penanganan serius, ambang batas menengah (*medium likelihood/ medium impact risks*), yang membutuhkan beberapa penilaian sebelum dapat ditoleransi atau resiko dengan ambang batas rendah (*low likelihood/low impact risks*) yang risikonya dapat ditoleransi. Kesalahan pada penetapan ambang batas ini akan berdampak panjang, karena paparan resiko tersebut bisa jadi akan mempengaruhi kinerja individu dan bahkan organisasi secara keseluruhan<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup>*Ibid*

<sup>75</sup> Paul Hopkin, *Fundamentals of Risk Management : Understanding, Evaluating, And Implementing Effective Risk Management*, (London, Kogan Page, 2010), h. 129



Persepsi guru tentang kebijakan *manajemen* dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan positif, berupa kebijakan, praktik, dan prosedur memberikan perlindungan dan menjamin keamanan dan ketenangan akan sangat mempengaruhi perilaku dalam bekerja. Hal ini sebagaimana definisi yang dikemukakan Kanopse, Ivancevich, dan Matteson bahwa: “*organizational climate is a set of properties of the work environment, perceived directly or indirectly by the employees, that is assumed to be a major force in influencing employee behavior*”<sup>76</sup>; iklim organisasi adalah seperangkat sifat lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap sebagai kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

#### **a. Sifat Karakteristik Iklim Kerja**

Mengacu pada pendapat di atas, iklim kerja di madrasah berkaitan dengan sifat-sifat atau karakteristik *yang* dirasakan para guru di lingkungan sekolah timbul karena adalah kebijakan-kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur rutin baik secara formal maupun secara fisik maupun psikologis yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja guru. Dengan kata lain iklim kerja dapat dipandang sebagai keperibadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Hal ini sebagaimana dikemukakan Tagiuri and Litwin sebagaimana dikutip Burton dan Obel mengemukakan bahwa:

*Organizational climate has been defined as the "relatively enduring quality of the internal environment of an organization that a) is experienced by its members. b)*

---

<sup>76</sup> Robert Konopaske, John M. Ivancevich, and Michael T. Matteson , *Organizational Behavior and Management*, Eleventh Edition, (New York: McGraw-Hill Education, 2017), h. 520

*influences their behavior. and c) can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attitudes) of the organization"*<sup>77</sup>

Pendapat di atas memiliki pengertian bahwa iklim kerja merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif bertahan lama yang a) dialami oleh anggotanya. b) mempengaruhi perilaku mereka. dan c) dapat dijelaskan berdasarkan nilai-nilai seperangkat karakteristik (atau sikap) organisasi tertentu. Definisi ini memandang iklim kerja sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan nilai- nilai umum, norma, sikap, tingkah laku, dan perasaan anggota terhadap suatu sistem yang diidentifikasi sebagai perangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, etos, suasana batin setiap organisasi, dimana karakteristik organisasi tersebut akan mempengaruhi persepsi mereka terhadap organisasi dan perilaku serta kinerja mereka dalam organisasi.

Pendapat berbeda dikemukakan Ivancevich yang memandang hubungan dan komunikasi antar personal dalam organisasi sebagai elemen utama yang mempengaruhi iklim kerja. Hal tersebut sebagaimana tergambar dalam definisi yang dikemukakannya yaitu ; *“organizational climate can be defined as the amount of perceived support employees receive from their co-workers, supervisor, and other departments that helps them successfully perform their job duties”*; iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai jumlah dukungan yang dirasakan oleh karyawan dari rekan kerja, atasan, dan departemen lain yang membantu mereka berhasil melaksanakan tugas pekerjaan. Dengan demikian iklim kerja yang kondusif pada suatu madrasah dapat diidentifikasi dengan tercipta dengan

---

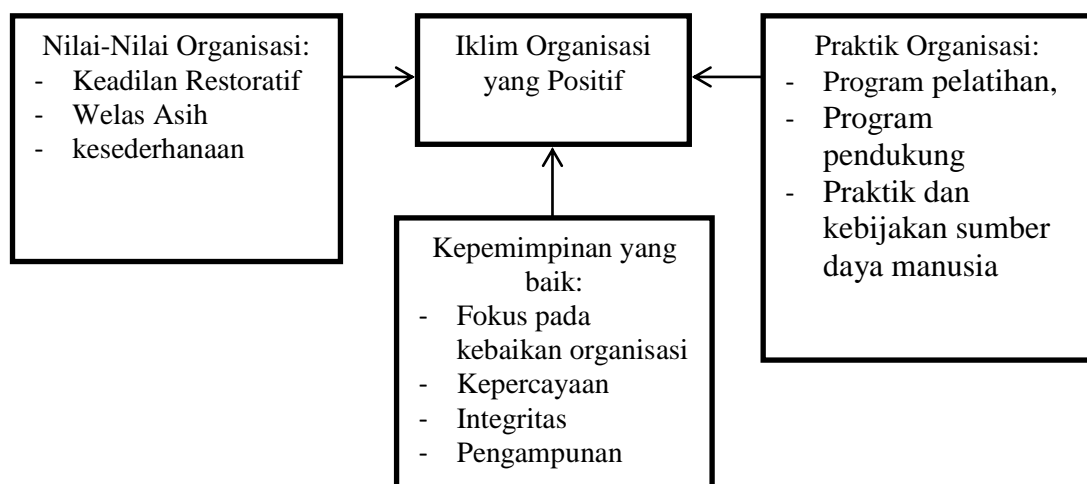
<sup>77</sup> Richard M. Burton and Borge Obel, *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit, Third Edition*, (New York: Springer, 2004), h. 134

hubungan yang baik antar komponen madrasah, antara kepala madrasah dan guru, antar-guru, dan antara guru dengan siswa.

### b. Komunikasi dalam Iklim Kerja

Proses komunikasi merupakan faktor yang sangat esensial untuk terciptanya iklim kerja yang kondusif. Secara kodrat manusia satu sama lain saling berhubungan dan membutuhkan, dimana hal ini dapat terwujud melalui proses komunikasi. Proses komunikasi berfungsi mengikat masing-masing anggota sekolah menjadi satu bagian yang integral, utuh dan bersatu. Ikatan yang terbentuk karena komunikasi yang harmonis dan lancar dapat mendorong semangat kerjasama dan menumbuhkan sikap peduli dengan lingkungan kerja, semua itu mempengaruhi iklim kerja sekolah. Hal ini mengisyaratkan agar setiap komponen sekolah membuat satu sistem komunikasi kerjasama yang harmonis sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan harmonis.

Terciptanya iklim kerja yang positif didukung oleh beberapa komponen utama sebagaimana digambarkan sebagai berikut<sup>78</sup>:



Gambar 2.1 Komponen-komponen Pendukung Iklim Kerja yang Positif (Diadaptasi dari Angelo Kinicky dan Mel Fugate<sup>79</sup>)

<sup>78</sup>Angelo Kinicky and Mel Fugate, op.cit, h. 239-241

<sup>79</sup>Ibid, h. 239

Penjelasan dari bagan tersebut di atas adalah sebagai berikut:

a) Nilai-nilai Organisasi

Nilai-nilai Organisasi merujuk pada cita-cita abstrak yang menuntun pemikiran dan perilaku seseorang di semua situasi. Dalam konteks saat ini, nilai-nilai organisasi mewakili cita-cita yang disahkan, dibagi, dan didukung oleh organisasi secara keseluruhan. Nilai-nilai organisasi ini meliputi:

- 1). Keadilan restoratif, Nilai ini mencerminkan "kepercayaan bersama mengenai pentingnya menyelesaikan konflik secara multilateral melalui penyertaan korban, pelanggar, dan semua pemangku kepentingan lainnya." Organisasi yang menganut nilai ini cenderung menyelesaikan konflik dengan memberi semua pihak kesempatan untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan mereka. Hal ini pada gilirannya menyebabkan penyelesaian konflik yang lebih baik sehingga menghasilkan solusi yang berfokus pada kebaikan yang lebih besar.
- 2). Welas Asih adalah nilai bersama yang mendorong orang untuk membantu orang lain yang menderita. Hal ini terkait dengan perilaku yang berkaitan dengan simpati, kebaikan hati, kelembutan, kehangatan, dan cinta.
- 3). Kesederhanaan adalah kepercayaan bersama dalam menunjukkan pengekanan dan kontrol diri saat menghadapi godaan dan provokasi. Hal ini akanmendorongtimbulnya pengendalian diri, kerendahan hati, dan kehati-hatian setiap anggota organisasi

b) Praktik Organisasi

Praktik organisasi mengacu pada sejumlah prosedur, kebijakan, praktik, rutinitas, dan peraturan yang digunakan organisasi untuk menyelesaikan

sesuatu. Program-program pelatihan, program pendukung, dan praktik dan kebijakan sumber daya manusia mewakili tiga perangkat praktik utama yang mempengaruhi iklim organisasi. Misalnya, pelatihan keselamatan tidak hanya mengurangi kecelakaan, tapi juga menunjukkan kepada karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka.

c) Kepemimpinan yang Baik

Kepemimpinan yang baik mewakili apa yang individu dan organisasi cita-cita menjadi saat mereka berada pada posisi terbaik mereka. Fokus kepemimpinan yang baik adalah untuk membantu individu, kelompok, dan organisasi untuk meningkatkan, memperkaya, dan berkembang. Kepemimpinan yang baik tidak akan secara positif mempengaruhi iklim organisasi kecuali jika dilakukan secara sukarela sesuai tujuan itu sendiri. Pemimpin yang baik lebih fokus pada kebaikan yang lebih besar daripada kepentingan pribadi. Mereka cenderung melakukan hal-hal yang menguntungkan jumlah orang sebanyak mungkin. Pemimpin yang baik cenderung mempromosikan kepercayaan dengan memastikan bahwa kata-kata mereka sesuai dengan tindakan mereka. Para pemimpin tersebut meningkatkan kepercayaan anggota organisasi mereka dengan memperlakukan mereka dengan hormat dan bermartabat. Integritas, yang mencerminkan menjalani kehidupan yang dibimbing oleh moral dan kejujuran, pastinya akan menumbuhkan iklim kerja yang positif. Selain itu, yang pemimpin yang baik juga memiliki sifat pengampun, kemampuan untuk mendorong pengabaian kolektif kebencian, kepahitan, dan kesalahan yang dibenarkan, dan sebaliknya, ini adalah penerapan pendekatan

positif dan berpandangan ke depan dalam menanggapi bahaya atau kerusakan. Sifat pengampun ini dapat mempengaruhi emosi, baik positif maupun negatif. Emosi positif maupun negatif menyebar, namun emosi dan informasi negatif menyebar lebih cepat.

Selain sebagai suatu pengaturan untuk pelaksanaan proses organisasi, iklim organisasi berhubungan dengan atmosfer yang ada di sekitar organisasi, tingkat moral, dan kekuatan perasaan memiliki, peduli dan niat baik diantara anggota organisasi<sup>80</sup>. Dengan demikian, manajemen memiliki tanggung jawab untuk menciptakan iklim di mana orang termotivasi untuk bekerja dengan sukarela dan efektif. Selain itu, Iklim akan memengaruhi sikap yang dibawa anggota organisasi terhadap kinerja dan hubungan pribadi mereka, karena organisasi merupakan indikasi perasaan dan keyakinan karyawan tentang organisasi mereka yang didasarkan pada persepsi anggota terhadap organisasi. Iklim juga berkaitan dengan pengakuan organisasi sebagai sebuah sistem sosial dan sejauh mana tercipta rasa saling percaya dan saling pengertian antar anggota organisasi. Karakteristik iklim organisasi yang sehat ditandai, oleh sifat hubungan antara orang-organisasi dan hubungan atasan-bawahan. Hubungan ini ditentukan oleh interaksi antara tujuan dan sasaran, struktur formal, proses manajemen, gaya kepemimpinan dan perilaku setiap anggota organisasi. Secara umum, iklim organisasi yang sehat menunjukkan beberapa karakteristik sebagai berikut:

---

<sup>80</sup>Laurie J. Mullins, *Managemen and Organizational Behavior*, Ninth Edition, (Harlow: Pearson, 2010), h. 748

- 1) Kesatuan tujuan organisasi dan tujuan pribadi;
- 2) struktur organisasi yang berdasarkan tuntutan sistem sosio-teknis;
- 3) Fungsi organisasi yang demokratis dengan kesempatan penuh untuk berpartisipasi;
- 4) keadilan dalam perlakuan dengan kebijakan dan praktik pengelolaan sumberdaya manusia dan hubungan kerja yang adil;
- 5) Rasa saling percaya, dan dukungan dari setiap level organisasi;
- 6) Mengutamakan diskusi dan saling terbuka dalam mengatasi konflik sebagai upaya untuk menghindari konfrontasi;
- 7) Perilaku manajerial dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja;
- 8) Adanya ikatan psikologis antara individu dan organisasi;
- 9) pengakuan terhadap kebutuhan, harapan dan perbedaan setiap individu;
- 10) Perhatian terhadap fleksibilitas dan keseimbangan kerja;
- 11) Kesempatan untuk pengembangan pribadi dan pengembangan karir;
- 12) Kesetiaan terhadap, organisasi dan perasaan menjadi anggota terhormat dan penting dalam organisasi<sup>81</sup>.

Uraian di atas, menggambarkan iklim kerja yang sehat dan positif dapat ditingkatkan, terutama dengan memperhatikan karakteristik-karakteristik di atas iklim organisasi yang sehat yang pada gilirannya akan menjamin efektivitas organisasi yang lebih baik. Suatu madrasah sangat tidak mungkin mencapai kinerja operasional yang optimal tanpa adanya iklim kerja yang sehat yang mampu membangkitkan semangat dukungan dan kerjasama di antara seluruh komponen sekolah, serta iklim kondusif yang dapat memotivasi seluruh guru untuk bekerja secara sukarela dan efektif. Hal ini sebagaimana dikemukakan Benowitz bahwa “*organizational climate is the barometer for determining the morale of the employees*”<sup>82</sup> iklim adalah barometer untuk menentukan moral para pegawai.

---

<sup>81</sup> *Ibid*, h. 749

<sup>82</sup> Ellen A. Benowitz, *CliffsQuickReview™, Principles of Management*, (New York: Hungry Minds, Inc. 2001), h. 31

mengidentifikasi beberapa dimensi yang mempengaruhi iklim kerja , meliputi<sup>83</sup>:

- 1) Kepercayaan (Trust), suatu organisasi memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi bila individu-individu di dalamnya bersifat terbuka, berbagi dan jujur. Sebaliknya suatu organisasi akan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah saat individu-individu di dalamnya bersifat tertutup, *over protective*, dan tidak jujur. Hal tersebut akan menciptakan iklim kerja yang penuh dengan kegelisahan dan ketidaknyamanan.
- 2) Konflik (*Conflict*), Sebuah organisasi memiliki tingkat konflik yang tinggi bila terdapat oposisi yang memiliki kekuatan, dan kepercayaan yang tinggi dan berpengalaman dalam menimbulkan perselisihan dan ketidaksepakatan antar individu. Sebaliknya, organisasi memiliki tingkat konflik yang rendah bila terdapat keharmonisan dalam tujuan, kepercayaan, yang menghasilkan semangat kerja sama di antara individu-individu.
- 3) Semangat (*Morale*), sebuah pegawai dalam suatu organisasi memiliki tingkat semangat yang tinggi ketika mereka percaya diri dan antusias terhadap organisasi (*Esprit de Corps*). Sebaliknya, semangat pegawai suatu organisasi akan rendah rendah ketika mereka kurang percaya diri dan antusiasme terhadap organisasi serta tidak memiliki rasa tujuan dan keyakinan tentang masa depan.
- 4) Imbalan (*Rewards*), Organisasi yang adil adalah organisasi yang menerapkan kesetaraan dalam memberikan penghargaan adil dan adil tanpa bias atau pilih

---

<sup>83</sup> Richard M. Burton and Borge Obel, *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit* , Third Edition , (New York: Springer, 2004), h. 142-143



kasih. Sebaliknya, suatu pegawai dalam suatu organisasi memiliki persepsi bahwa telah terjadi ketidakadilan manakala mereka melihat adanya favoritisme, bias, yang mendasari pemberian penghargaan.

- 5) Penolakan terhadap perubahan (Resistance to change), Sebuah organisasi memiliki resistensi yang tinggi terhadap perubahan ketika individu percaya perubahan tersebut hanya bersifat semu. Sebaliknya organisasi memiliki resistensi yang rendah terhadap perubahan ketika individu menerima perubahan sebagai keadaan normal dan menikmati bahwa "besok akan berbeda."
- 6) Kredibilitas pemimpin (Leader credibility), Kredibilitas pemimpin tinggi ketika individu-individu dalam organisasi memiliki kepercayaan pada kepemimpinannya; ada rasa hormat, dan penerimaan setiap keputusan dan tindakan. Sebaliknya, kredibilitas pemimpin rendah bila para individu kurang memiliki rasa hormat dan tidak menerima legitimasi otoritas.
- 7) Pengkambinghitaman (Scapegoating) : Suatu organisasi memiliki tingkat pengkambinghitaman yang tinggi ketika individu percaya bahwa tanggung jawab atas tindakan akan dialihkan ke orang lain. Sebaliknya, tingkat pengkambinghitaman yang rendah ketika individu percaya bahwa individu yang bertanggung jawab memikul tanggung jawab atas kegagalan atas setiap keputusan dan tindakan.

Merujuk pada tujuh dimensi iklim kerja yang positif di atas, dalam pandangan Islam aktivitas dakwah dan upaya-upaya melakukan syiar Islam harus dilakukan dalam suatu iklim yang sehat dan positif. Untuk menciptakan iklim

kerja yang perlu ditanamkan nilai-nilai organisasi yang dapat menyatukan setiap anggota organisasi agar menjadi kuat, kokoh, dan mampu menyelesaikan segala permasalahan dan mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga berlaku pada organisasi madrasah yang pada hakikatnya merupakan lembaga dakwah yang bergerak dalam menegakkan syiar agama Islam. Perintah untuk menciptakan iklim kerja yang positif mengelola konflik agar tidak terjadi perpecahan dan

perselisihan ini secara implisit dikemukakan Allah dalam surat An-Nahl:

125 sebagai berikut:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ  
 إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk. (Q.S. An-Nahl:125)<sup>84</sup>

Kemudian firman-Nya:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ  
 إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى  
 شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ  
 تَهْتَدُونَ

Artinya: dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di

<sup>84</sup> Kemanag RI, *Op cit*, h,50

tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Q.S. Ali-Imron:103)<sup>85</sup>

Ayat pertama di atas secara implisit memberikan gambaran bahwa suatu organisasi harus mampu membangun iklim kerja yang berlandaskan pada kebijaksanaan dan teladan yang baik dari para pemimpin. Selain itu, dalam menyelesaikan konflik-konflik yang lumrah terjadi, maka harus dikedepankan budaya argumentasi secara santun. Hal tersebut akan menghindarkan organisasi tersebut dari perpecahan dan konflik berkepanjangan yang akan merusak irama organisasi. Sebagaimana dijelaskan pada ayat kedua, perpecahan hanya akan membawa suatu organisasi ke tepi jurang kehancuran, sebaliknya rasa persatuan dan saling memiliki akan membawa keselamatan bagi organisasi tersebut.

### c. Prilaku dalam Iklim Kerja

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa iklim kerja adalah persepsi yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh para pegawai tentang kualitas lingkungan internal organisasi terkait kebijakan, praktik, prosedur, dan rutinitas organisasi, baik formal maupun informal yang mempengaruhi perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan, dengan indikator-indikator meliputi: 1) kepercayaan (*trust*), 2) konflik (*conflict*), 3) semangat (*Morale*), 4) Imbalan (*rewards*), 5) penolakan terhadap perubahan (*Resistance to change*), 6) kredibilitas pemimpin (*Leader credibility*), dan 6) pengkambinghitaman (*Scapegoating*).

---

<sup>85</sup> Kemenag RI *Op cit*, h.63

#### 4. Kompetensi Pedagogik Guru

Kata kompetensi berakar dari bahasa lain “competere” yang berarti “suitable” (sesuai). Konsep kompetensi ini pada dikembangkan di bidang psikologi yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk merespon tuntutan-tuntutan tertentu yang diberikan oleh lingkungannya<sup>86</sup>

*Competence captures a person's belief in his or her capability to perform work tasks successfully*<sup>87</sup>; kompetensi menggambarkan kepercayaan diri seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan tugasnya dengan baik. Pengertian ini menjelaskan bahwa kompetensi berkaitan dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Dengan kata lain, seseorang yang kompeten memiliki kepercayaan yang tinggi dapat menyelesaikan tugas yang diberikannya kepadanya dengan baik.

Pandangan berbeda dikemukakan Mcshane and Glinow yang berpendapat bahwa kompetensi bukan hanya sekedar keyakinan dan kepercayaan diri bahwa seseorang mampu melakukan sesuatu dengan baik, lebih daripada itu, menurutnya: “kompetensi merupakan seperangkat keterampilan, pengetahuan, sikap, dan karakteristik personal lainnya yang mengarahkan seseorang untuk menampilkan kinerja yang tinggi”<sup>88</sup>. Selaras dengan pendapat ini, yang mengemukakan bahwa: “A competency is an interrelated cluster of knowledge, skills, and abilities needed

---

<sup>86</sup> Heimo H. Et.al, *International Handbooks on Information Systems*, (Heidelberg:Springer, 2008), h. 160

<sup>87</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, and, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior : Improving Performance And Commitment In The Workplace*, (New York: McGraw Hill, 2017), h. 180

<sup>88</sup> Steven L. McShane, and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior : Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 36

*by an individual, team, or organization for effective performance*”<sup>89</sup>; kompetensi adalah sekelompok pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang saling berkaitan yang dibutuhkan individu, tim, atau organisasi untuk kinerja yang efektif.

Mengacu pada dua definisi di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan yang saling berkaitan yang dibutuhkan seseorang, tim, maupun organisasi untuk menampilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian, kompetensi seseorang dalam melaksanakan suatu tugas dapat diukur dari kinerja yang ditampilkannya, atau dengan kata lain, tinggi-rendahnya kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimilikinya. Hal ini juga ditegaskan Mullins yang menyatakan bahwa : *“Competences are what people need to be able to perform a job and competencies are aspects of behaviour that influence a person’s competent performance”*<sup>90</sup>; kompetensi adalah apa-apa yang dibutuhkan seseorang agar mampu melaksanakan suatu pekerjaan, dan kompetensi merupakan aspek-aspek perilaku yang mempengaruhi kemampuan kerja seseorang.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disintesis bahwa kompetensi adalah seperangkat keterampilan, pengetahuan, sikap dan kemampuan yang dibutuhkan seseorang, tim, atau organisasi agar mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

---

<sup>89</sup> Don Hellriegel and John W.Slocum, Jr., *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition, Boston: Cengage Learning, 2011), h. 8

<sup>90</sup>Laurie J., Mullins, *Management & Organisational Behaviour*, Ninth Edition, (New Jersey: Pearson, 2010), h. 512

### **a. Tugas Profesional**

Guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan. Tugas profesional guru tersebut tercantum dalam bab 1 pasal 2 Undang-Undang Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, meliputi :

- 1) Melaksanakan pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- 2) Meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan dengan perkembangan ilmu pengetahuan.
- 3) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika dan dapat memelihara, memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Dengan pemahaman mengenai konsep kinerja sebagaimana dikemukakan di atas, maka akan nampak jelas apa yang dimaksud dengan kinerja guru. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah atau madrasah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu. hal ini sebagaimana tercantum dalam Undang-undang Guru dan Guru Nomor 14 tahun 2005. dalam Bab 1 Pasal 1 Undang-undang Guru disebutkan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik

pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Dari pengertian di atas nampak bahwa guru mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Tanpa mengurangi dan meniadakan peran serta fungsi yang lain, kinerja guru sebagai pelaksanaan tugas dan kewajiban sebagai pendidik merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pendidikan. Karena apapun tujuan-tujuan dan putusan-putusan penting tentang pendidikan yang dibuat oleh para pembuat kebijakan sebenarnya dilaksanakan dalam situasi belajar mengajar di kelas. Sementara itu kewajiban Guru menurut Undang-Undang No 14 tahun 2005 pasal 20 adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- 3) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
- 5) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa<sup>91</sup>.

Kutipan Undang-undang tersebut menunjukkan bahwa kewajiban guru pada dasarnya merupakan kegiatan yang harus dilakukan guru dalam menjalankan peran dan tugasnya di madrasah, dimana aspek pembelajaran merupakan hal yang utama yang harus dilaksanakan oleh guru, disamping pengembangan profesional sebagai pendidik guna meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas

---

<sup>91</sup> Undang-Undang No 14 tahun 2005 pasal 20

sebagai pendidik serta sebagai fihak yang cukup dominan dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, dalam proses pembelajaran, peran guru amat penting dalam mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif bagi pencapaian tujuan pendidikan, secara sederhana dalam suatu kegiatan pembelajaran guru mempunyai tugas untuk melaksanakan perencanaan tentang apa dan bagaimana suatu proses pembelajaran, dengan rencana tersebut kemudian guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas, dalam proses ini guru menentukan strategi, metoda, serta media pembelajaran yang digunakan guna menciptakan proses pembelajaran yang efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana pembelajaran.

Mengacu pada uraian tersebut di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Menurut House, "*teacher competency refers to any single knowledge, skill, or professional value position, the possession of which is believed to be relevant to the successful practice of teaching*"<sup>92</sup>; kompetensi guru mengacu pada pengetahuan, keterampilan, atau nilai posisi professional tunggal, kepemilikan yang diyakini relevan dengan kesuksesan praktik mengajar. Selaras dengan pendapat ini, Singh mengemukakan sebagai berikut:

---

<sup>92</sup> Ernest R. House, *New Directions in Educational Evaluation*, New York: Routledge, 2013), h. 225



*Teaching competency can be defined as identifiable effective teaching behaviours or composite skills that are required for the transaction of the content and can be specified in behavioural term, which is aimed to bring about desired pupil outcomes and which are fairly demonstrable. It can be said that teaching process is determined by knowledge, a set of abilities, attitudes and skills which in turn determine pupil outcomes<sup>93</sup>.*

Pendapat di atas bermakna bahwa kompetensi guru atau kompetensi mengajar dapat didefinisikan sebagai perilaku mengajar yang efektif atau seperangkat keterampilan yang dibutuhkan untuk menyampaikan materi pembelajaran dan dapat dispesifikasikan dalam konteks perilaku yang bertujuan untuk membawa siswa mencapai tujuan yang diinginkan serta mendemonstrasikannya. Dengan kata lain, proses pembelajaran ditentukan oleh pengetahuan, seperangkat kemampuan, sikap, dan keterampilan yang pada gilirannya akan menentukan hasil belajar siswa.

Pendapat-pendapat di atas menjelaskan bahwa kompetensi guru merupakan seperangkat keterampilan yang dibutuhkan guru untuk menyampaikan materi pembelajaran secara efektif. Dengan kata lain kompetensi guru berkaitan dengan keterampilan guru terkait dengan proses pembelajaran di dalam kelas. Berbeda dengan pandangan di atas, menurut Dikilitas dan Erten, kompetensi guru bukan hanya berhubungan dengan keterampilan guru menyampaikan pembelajaran di kelas, lebih daripada itu, “kompetensi guru adalah pengetahuan dan keterampilan yang memungkinkan guru untuk menjalankan fungsinya secara efektif, baik di

---

<sup>93</sup> Vinod Kumar Singh, *Teaching Competency of Primary School Teachers*, New Delhi: Gyan Publishing House, 2010), h. 30

dalam maupun luar kelas”<sup>94</sup>. Dengan demikian dapat disintesis bahwa kompetensi guru adalah kompetensi adalah seperangkat keterampilan, pengetahuan, sikap dan kemampuan yang dibutuhkan seseorang guru untuk menjalankan fungsinya secara efektif, baik di dalam maupun luar kelas.

Kata Pedagogic (pedagogy) berasal dari bahasa Perancis dan Latin yang diadaptasi dari bahasa Yunani *peda* (anak kecil) and *agogus* (pemimpin) yang berarti mengawasi atau membantu anak kecil untuk belajar. Sementara berdasarkan kajian literatur, kata pedagogi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang yang berbeda, antara lain<sup>95</sup>:

1) Gaya mengajar guru

Berdasarkan sudut pandang ini, pedagogi dilihat dari gaya personal guru dalam mengajar, misalnya integratif atau dominatif.

2) Konteks mengajar

Berdasarkan sudut pandang ini, pedagogi dipandang sebagai bagaimana pendekatan dan interaksi antara guru dan siswa di dalam kelas.

3) Belajar dan mengajar

Berdasarkan sudut pandang ini, pedagogik dilihat sebagai bagaimana memahami siswa dalam belajar. Dalam hal ini siswa dapat dipandang dari dua cara:

- a) Siswa dipandang sebagai seorang pemikir, ini berarti bahwa guru melihat bagaimana cara siswa berpikir dan bagaimana mereka mendapatkan apa yang mereka yakini. Pedagogi dalam sudut pandang ini ditujukan untuk membantu siswa memahami secara lebih baik yang dilakukan melalui diskusi dan kolaborasi. Pengetahuan diperoleh melalui pembuktian-pembuktian ilmiah, argumentasi, dan pembangunan makna, bukan dengan kekuatan otoritas.

---

<sup>94</sup> Kenan Dikilitas and Ismail Hakki Erten, *Facilitating In-Service Teacher Training For Professional Development*, (Hershey PA : IGI Global, 2017), h. 188

<sup>95</sup> John Mortimore, *Quality of Education and Culture: Theoretical and Practical Dimension*, (St. Johannes: Peter Lang, 2009), h. 1

- b) Siswa dipandang sebagai individu yang telah memiliki bekal pengetahuan, pedagogi dalam sudut pandang ini ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan pengetahuan dan pengalaman yang telah mereka miliki sebelumnya dengan cara membangun dan membuktikan hipotesis yang dirumuskan bersama antara guru dan siswa kemudian guru memfasilitasi siswa mencari jawaban melalui proses penelitian dan penyelidikan.

Mengacu pada uraian di atas, kompetensi pedagogi dapat dimaknai sebagai pengetahuan, sikap dan keterampilan guru memahami bagaimana cara siswa belajar dan membantu mereka mengembangkan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam proses pembelajaran. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa *“pedagogical competency refers to the ability to manage students’ learning”*<sup>96</sup>; kompetensi pedagogic adalah kemampuan guru mengelola belajar siswa.

Firman Allah dalam surat Al Imran ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِنَّ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ  
حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ  
عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal kepadaNya. (Q-S Ali Imron ; 159)<sup>97</sup>

Dari ayat tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa seorang guru yang baik seharusnya memiliki sikap dan sifat lembah lembut, penuh kasih sayang, pandai dalam menghargai pendapat siswa-siswinya tidak bersikap keras

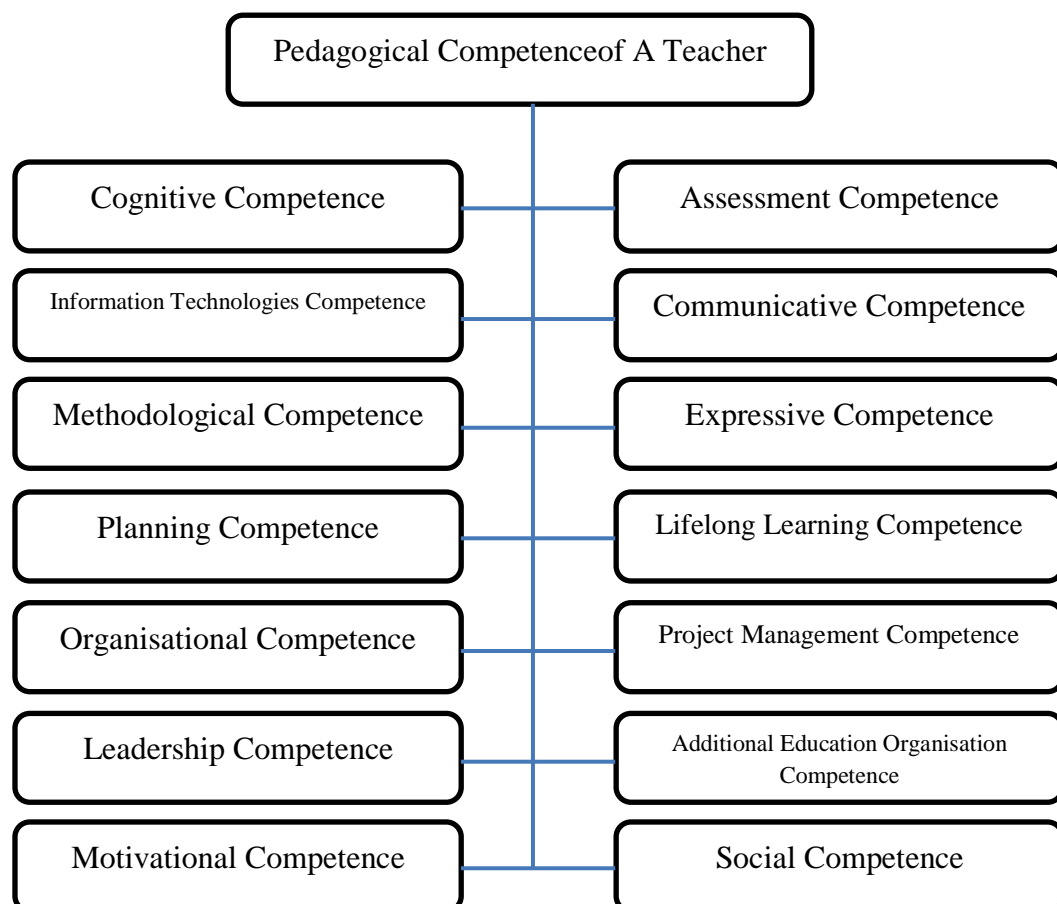
<sup>96</sup> Chowdhury, Raqib and Marlina, Roby, *Enacting English across Borders: Critical Studies in the Asia Pacific*, (Newcastle: Cambridge Scholar Publishing, 2014), h. 128

<sup>97</sup>Kemenag RI, *Op cit*, h, 103

supaya siswa-siswinya tidak takut dan menjauhinya, sebagai bentuk pemahaman guru terhadap kondisi perkembangan peserta didik.

Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan, bahwa kompetensi pedagogic dapat dimaknai sebagai pengetahuan, sikap dan keterampilan guru memahami bagaimana cara siswa belajar dan membantu mereka mengembangkan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam merencanakan, mengimplementasikan dan melakukan evaluasi pembelajaran.

Mutu pendidikan berhubungan secara langsung dengan kompetensi pedagogic guru, karena kompetensi ini menjelaskan secara langsung formasi antara guru dan siswa. Kompetensi ini mencakup beberapa aspek sebagaimana digambarkan sebagai berikut:



Bagan 2.2 *The Structure of Teachers Pedagogical Competence*<sup>98</sup>

<sup>98</sup>Gerd-Bodo von Carlsburg, Gerd-Bodo Reinert, *Quality of Education and Culture*, (Heidelberg: Peter Lang, 2009), h. 318

## **b. Nilai Substansial Kompetensi**

Berdasarkan pendapat di atas, Carlsburg and Reinert membagi kompetensi pedagogik guru ke dalam empat belas sub-kompetensi, meliputi: 1) kompetensi kognitif, 2) kompetensi teknologi dan informasi, 3) kompetensi metodologis, 4) kompetensi perencanaan pembelajaran, 5) kompetensi pengorganisasian pembelajaran, 6) kompetensi kepemimpinan, 7) kompetensi motivasi, 8) kompetensi pengukuran, 9) kompetensi komunikasi, 10) kompetensi ekspresif, 11) kompetensi belajar sepanjang hayat, 12) kompetensi pengelolaan proyek, 13) kompetensi pengorganisasian pendidikan tambahan, dan 14) kompetensi sosial.

Kementerian Pendidikan Nasional melalui Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan membagi kompetensi pedagogik guru ke dalam 7 (tujuh) sub-kompetensi dan 45 (empat puluh lima) indikator. Secara rinci, sub-sub kompetensi pedagogik guru berikut indikator-indikatornya akan diuraikan sebagai berikut<sup>99</sup>:

### 1) Menguasai karakteristik peserta didik.

Sub kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi guru mencatat dan menggunakan informasi tentang karakteristik peserta didik untuk membantu proses pembelajaran. Karakteristik ini terkait dengan aspek fisik, intelektual, sosial, emosional, moral, dan latar belakang sosial budaya, meliputi indikator-indikator sebagai berikut:

---

<sup>99</sup> Kementerian Pendidikan Nasional. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)*, (Jakarta: Ditjen PMPTK, 2010), h. 59-72

- a) Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik di kelasnya,
  - b) Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran,
  - c) Guru dapat mengatur kelas untuk memberikan kesempatan belajar yang sama pada semua peserta didik dengan kelainan fisik dan kemampuan belajar yang berbeda,
  - d) Guru mencoba mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya,
  - e) Guru membantu mengembangkan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik,
  - f) Guru memperhatikan peserta didik dengan kelemahan fisik tertentu agar dapat mengikuti aktivitas pembelajaran, sehingga peserta didik tersebut tidak termarginalkan (tersisihkan, diolok-olok, minder, dsb).
- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.

Sub-kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi guru dalam menetapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif sesuai dengan standar kompetensi guru. Guru mampu menyesuaikan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik dan memotivasi mereka untuk belajar dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Guru memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya melalui pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi,
  - b) Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut,
  - c) Guru dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan/aktivitas yang dilakukannya, baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran,
  - d) Guru menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik,
  - e) Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik,
  - f) Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.
- 3) Pengembangan kurikulum.

Kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi guru mamdalam menyusun silabus sesuai dengan tujuan terpenting kurikulum dan menggunakan RPP sesuai dengan tujuan dan lingkungan pembelajaran. Guru mampu memilih, menyusun, dan menata materi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dengan indikator-indikator meliputi:

- a) Guru dapat menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum,
  - b) Guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus untuk membahas materi ajar tertentu agar peserta didik dapat mencapai kompetensi dasar yang ditetapkan,
  - c) Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran,
  - d) Guru memilih materi pembelajaran yang: (1) sesuai dengan tujuan pembelajaran, (2) tepat dan mutakhir, (3) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik, (4) dapat dilaksanakan di kelas dan (5) sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.
- 4) Kegiatan pembelajaran yang mendidik.

Sub-kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi guru dalam menyusun dan melaksanakan rancangan pembelajaran yang mendidik secara lengkap. Guru mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Guru mampu menyusun dan menggunakan berbagai materi pembelajaran dan sumber belajar sesuai dengan karakteristik peserta didik. Jika relevan, guru memanfaatkan teknologi informasi komunikasi (TIK) untuk kepentingan pembelajaran dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap dan pelaksanaan aktivitas tersebut mengindikasikan bahwa guru mengerti tentang tujuannya,



- b) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik, bukan untuk menguji sehingga membuat peserta didik merasa tertekan,
- c) Guru mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik,
- d) Guru menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi. Misalnya: dengan mengetahui terlebih dahulu peserta didik lain yang setuju/tidak setuju dengan jawaban tersebut, sebelum memberikan penjelasan tentang jawaban yang benar,
- e) Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengkaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik,
- f) Guru melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian peserta didik,
- g) Guru mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta dapat dimanfaatkan secara produktif,
- h) Guru mampu audio-visual (termasuk tik) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran. Menyesuaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang dengan kondisi kelas,
- i) Guru memberikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktekkan dan berinteraksi dengan peserta didik lain,

- j) Guru mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik. Sebagai contoh: guru menambah informasi baru setelah mengevaluasi pemahaman peserta didik terhadap materi sebelumnya, dan
  - k) Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan/atau audio-visual (termasuk TIK) untuk meningkatkan motivasi belajar pesertadidik dalam mencapai tujuan pembelajaran.
- 5) Pengembangan potensi peserta didik.

Sub-kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi guru dalam menganalisis potensi pembelajaran setiap peserta didik dan mengidentifikasi pengembangan potensi peserta didik melalui program pembelajaran yang mendukung siswa mengaktualisasikan potensi akademik, kepribadian, dan kreativitasnya sampai ada bukti jelas bahwa peserta didik mengaktualisasikan potensi mereka dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.
- b) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing.
- c) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik.

- d) Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.
  - e) Guru dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing peserta didik.
  - f) Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.
  - g) Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.
- 6) Komunikasi dengan peserta didik

Sub-kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi guru dalam berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik dan bersikap antusias dan positif. Guru mampu memberikan respon yang lengkap dan relevan kepada komentar atau pertanyaan peserta didik dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Guru menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan menjaga partisipasi peserta didik, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang menuntut peserta didik untuk menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka.
- b) Guru memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan peserta didik, tanpa menginterupsi, kecuali jika diperlukan untuk membantu atau mengklarifikasi pertanyaan/tanggapan tersebut.

- c) Guru menanggapi pertanyaan peserta didik secara tepat, benar, dan mutakhir, sesuai tujuan pembelajaran dan isi kurikulum, tanpa memermalukannya.
  - d) Guru menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama yang baik antarpeserta didik.
  - e) Guru mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban peserta didik baik yang benar maupun yang dianggap salah untuk mengukur tingkat pemahaman peserta didik.
  - f) Guru memberikan perhatian terhadap pertanyaan peserta didik dan meresponnya secara lengkap dan relevan untuk menghilangkan kebingungan pada peserta didik.
- 7) Penilaian dan Evaluasi.

Sub-kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi guru dalam menyelenggarakan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan. Guru melakukan evaluasi atas efektivitas proses dan hasil belajar dan menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan. Guru mampu menggunakan hasil analisis penilaian dalam proses pembelajarannya dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Guru menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP.
- b) Guru melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan madrasah, dan mengumumkan

hasil serta implikasinya kepada peserta didik, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari.

- c) Guru menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.
- d) Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya, dan dapat membuktikannya melalui catatan, jurnal pembelajaran, rancangan pembelajaran, materi tambahan, dan sebagainya.
- e) Guru memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.

### **c. Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kompetensi Guru**

Makin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka makin ada kecenderungan untuk sukses didalam kerjanya.<sup>100</sup> Menurut Mujtahid tingkat pendidikan guru dipandang sebagai pekerjaan yang membutuhkan kemampuan yang “ mampu” dan dapat dilihat dari derajat lulusannya.<sup>101</sup>

Tingkat pendidikan merupakan pendidikan yang telah ditempuh seseorang. Tingkat pendidikan ini meliputi pendidikan formal dan non formal. Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.

---

<sup>100</sup> Arsyad, A. *Media Pembelajaran*. (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 1997), h. 20

<sup>101</sup> Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru*; (2009 UIN Malang Press), h. 61

Seorang guru harus menempuh pendidikan formal ini sampai pada pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis dan doctor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Tingkat pendidikan ini menunjukkan kompetensi seseorang. Semakin tinggi tingkat pendidikan guru, maka semakin tinggi pula tingkat kompetensinya. Sebaliknya, jika pendidikan guru dibawah standar minimal maka akan mengurangi kadar kompetensinya.

Kesesuaian antara bidang ilmu yang ditempuh dengan bidang tugasnya akan mempengaruhi kompetensi guru. Diperlukan guru yang benar-benar ahli dalam bidang tugasnya, sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya agar dapat berperan maksimal. Guru dengan latar belakang pendidikan keguruan akan lebih berkompoten dalam menjalankan tugas profesinya sebagai seorang guru, karena telah memiliki bekal teori sebagai pendukung pengabdianya. Guru dengan latar belakang pendidikan keguruan akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan sekolah. Dengan demikian, seorang guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

#### **d. Pengaruh Pengalaman Mengajar Terhadap Kompetensi Guru.**

Latar belakang pendidikan dan pengalaman mengajar adalah dua aspek yang mempengaruhi kompetensi seorang guru dibidang pendidikan dan pengajaran.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Djamarah, Saiful Bakri, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru* (Surabaya, Karya Nusa, 1994), h. 28

Pengetahuan dan kemampuan guru dalam mengajar tidak semata-mata diperoleh melalui pendidikan, tetapi juga diperoleh melalui pengalaman mengajar. Pengalaman mengajar adalah serangkaian pemahaman dan penghayatan terhadap sesuatu yang dialami oleh guru dalam mengajar, sehingga dengan pengalaman tersebut dapat meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan penampilan pada bidang tugasnya. Guru memiliki peluang besar untuk belajar dari pengalaman mengajarnya disekolah. Tugas mengajar yang dilakukan sehari-hari merupakan sumber pengetahuan bagi guru yang bersangkutan untuk belajar dari berbagai kekurangan-kekurangan yang nantinya semakin lama tugas profesi sebagai seorang guru dapat diperbaiki berdasarkan pengalaman tersebut.

Bertambahnya kemampuan dan kecakapan dalam penguasaan ilmu yang diajarkan ini akan menambah tingkat kompetensi guru, baik dalam bidang studi maupun dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Jika guru mempunyai pengalaman mengajar yang banyak, maka diduga kompetensi profesionalnya akan tinggi. Dan sebaliknya apabila pengalaman mengajar sedikit, maka diduga kompetensi profesionalnya akan rendah.<sup>103</sup> Pengalaman mengajar pada hakekatnya merupakan rangkuman dari pemahaman seseorang terhadap hal-hal yang dialami dalam mengajar, sehingga hal-hal yang dialami tersebut telah dikuasanya, baik tentang pengetahuan, ketrampilan maupun nilai-nilai yang menyatu padanya. Apabila dalam mengajar seorang guru menemukan hal-hal yang baru kemudian dipahaminya, maka guru tersebut akan memperoleh

---

<sup>103</sup> Halimatus sa'diah *Korelasi Pengalaman Mengajar dengan Kompetensi Guru PAI di SMU Muhammadiyah Yogyakarta* (Yogyakarta:Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Sunan Kalijogo,2003)

pengalaman kerja baru. Dengan pengalaman kerja seseorang akan banyak mendapatkan tambahan pengetahuan dan ketrampilan tentang bidang kerjanya.<sup>104</sup>

Guru juga akan berpengaruh terhadap kompetensinya. Pendidikan non formal ini meliputi kursus-kursus dan pelatihan-pelatihan, tentunya akan lebih profesional dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar. Terlebih dalam eraglobalisasi yang disertai dengan kemajuan IPTEK. Kemajuan IPTEK ini telah membawa perubahan yang signifikan dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, kemampuan guru terhadap materi/bahan ajar juga harus diikuti penguasaan teknologi dan informasi seperti komputer, internet dan lain-lain. Jika guru mempunyai pengalaman yang tinggi pastinya akan mempengaruhi kompetensi profesional guru.

#### **e. Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Mengajar Terhadap Kompetensi Guru.**

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan orientasi atau penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakannya sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum. Pelatihan pada umumnya menekankan pada kemampuan psikomotor, sedangkan pada pendidikan

---

<sup>104</sup> S. Eko Putro Widoyoko. 2005. *Kompetensi Mengajar Guru IPS SMA Kabupaten Purworejo*.<http://www.gamma.co.id/artikel/31-3/pendidikan-GM.10109-98,shtml>:19.



kemampuan kognitif, efektif dan psikomotor memperoleh perhatian yang seimbang, terutama pada pendidikan yang bersifat umum.<sup>105</sup>

Kompetensi dan profesionalisme seorang guru dapat dikembangkan dan ditingkatkan melalui diklat. Pelatihan yang dilaksanakan seharusnya dikaitkan langsung dengan pemecahan terhadap masalah dan kondisi nyata yang dihadapi oleh guru dikelas.

Seorang guru akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik apabila memiliki pengetahuan dan ketrampilan serta wawasan yang luas dalam bidangnya. Demikian juga seorang guru, dapat melaksanakan tugasnya dengan baik jika memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang memadai sesuai dengan latar belakang pendidikan yang telah ditempuhnya, baik pendidikan formal maupun pendidikan non formal.

Guru pemula dengan latar belakang pendidikan keguruan akan lebih mudah dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekolah, karena telah dibekali seperangkat teori pendukung pengabdianannya. Kalaupun ditemukan kesulitan-kesulitan, hanya aspek-aspek tertentu saja dan itu adalah hal yang wajar. Jangankan guru pemula, bagi guru yang berpengalaman pun tidak pernah terhindar dari berbagai masalah-masalah disekolah. Perbedaannya terletak pada tingkat kesulitannya. Tingkat kesulitan semakin hari semakin berkurang seiring dengan pengalaman mengajar yang dilakukan sehari-hari, sehingga guru akan semakin kompeten dalam bidang tugasnya.

---

<sup>105</sup> Soekidjo *Pengembangan sumber Daya Manusia* (Jakarta:Rineka Cipta, 2009), h. 17

Jika guru dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya dan memiliki pengalaman mengajar yang cukup lama, diduga akan berpengaruh positif terhadap kompetensi professional guru. Jika guru dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya dan memiliki pengalaman mengajar yang cukup lama, diduga akan berpengaruh positif terhadap kompetensi professional guru.<sup>106</sup>

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa seorang guru dituntut untuk melengkapi dirinya dengan sejumlah kompetensi yang memungkinkan dirinya untuk melaksanakan tugas keprofesionalannya secara efektif dan efisien. Diantara kompetensi-kompetensi tersebut adalah kompetensi pedagogik yang berhubungan sangat erat dalam proses interaksi guru dan siswa di dalam kelas dan membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap karakteristik peserta didiknya sebagaimana dicontohkan Rasulullah SAW dalam hadits sebagai berikut:

قَبَائِي هُوَ وَأُمِّي، مَا رَأَيْتُ مَعْلَمًا قَبْلَهُ وَلَا بَعْدَهُ أَحْسَنَ تَعْلِيمًا مِنْهُ، فَوَاللَّهِ، مَا كَهَرَنِي وَلَا ضَرَبَنِي وَلَا شَتَمَنِي، قَالَ: «إِنَّ هَذِهِ الصَّلَاةَ لَا يَصْلِحُ فِيهَا شَيْءٌ مِنْ كَلَامِ النَّاسِ، إِنَّمَا هُوَ التَّسْبِيحُ وَالتَّكْبِيرُ وَقِرَاءَةُ الْقُرْآنِ

Artinya : *Sesungguhnya demi ayahku dan ibuku, tidak pernah aku melihat seorang pengajar pun sebelumnya (Rosullah) ataupun sesudahnya yang lebih baik mengajar darinya. Dan demi Allah, ia tak pernah membenciku, tidak pula pernah memukulku atau mencaciku. Ia berkata “Sesungguhnya shalat ini tidak layak padanya sedikitpun omongan*

---

<sup>106</sup> Adinta Erlina Yanti, *Penengaruh Latar Belakang Pendidikan, Pengalaman Mengajar dan Etos Kerja Terhadap Kompetensi Guru Profesional di SMA Negeri di Kabupaten Magelang* (Jurusan Pendidikan Kewarga Negara dan Hukum Fakultas Ilmu Sosial Negeri Yogyakarta, 2012)

*manusia. Hanyasanya dia itu Tasbih, Takbir dan Qiratul Qur'an".  
(Hadits Riwayat Muslim)<sup>107</sup>*

Dalam kegiatan pembelajaran, guru harus mengedepankan pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis dan dengan cara-cara yang bijak serta memberikan teladan yang baik dan mendorong aktivitas-aktivitas diskusi dan pemecahan masalah (problem solving) secara santun. Hal tersebut sebagaimana Firman Allah SWT:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkar dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (Q.S. An-Nahl: 90)<sup>108</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa kompetensi pedagogik guru adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan guru memahami bagaimana cara siswa belajar dan membantu mereka mengembangkan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam merencanakan, mengimplementasikan dan melakukan evaluasi pembelajaran, dengan indikator-indikator meliputi: (1) penguasaan karakteristik peserta didik, (2) penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (3) pengembangan

---

<sup>107</sup>Rosidin, Dedeng, *Akar-akar Pendidikan dalam Al-Qur'an dan Al-Hadist*. (Bandung: Pustaka Umat, 2003), h. 95

<sup>108</sup> Kemanag RI *Op Cit*, h. 277

kurikulum, (4) kegiatan pembelajaran yang mendidik, (5) pengembangan potensi peserta didik, (6) komunikasi dengan peserta didik, dan (7) evaluasi dan penilaian.

## **B. Hasil-hasil Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian Rizalil Alfhan (2013) dengan judul Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru Ekonomi Akuntansi SMA Negeri dan Swasta SE- Kabupaten Kendal. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil variabel kinerja guru dengan rata-rata sebesar 74,32% dengan predikat baik, variable pendidikan dengan nilai rata-rata 85,9% dengan predikat baik, sedangkan variabel pelatihan dalam katagori kurang baik dengan rata-rata sebesar 54, 33%, variabeel motivasi kerja guru dengan katagori tinggi dengan rata-rata 71,9%. Berdasarkan uji statistic menunjukkan bahwa Pendidikan, pelatihan dan motivasi kerja guru memberikan kontribusi besar 88,9% terhadap kinerja guru. Dan kontribusi parsial dari pendidikan sebesar 11,97%, pelatihan 13,39%, motivasi kerja guru 23,32%
2. Peneliti Angga Kutiba Alhuda (2020), dengan judul Pengaruh *In Service Training and Upgrading* terhadap kinerja guru pendidikan agama islam (studi kasus di SMP Negeri 5 Sentajo Raya) hasil penelitian tersebut bahwa pengaruh *In Service Training and Upgrading* terhadap kinerja guru pendidikan agama islam di SMP Negeri 5 Santajo Raya adalah sebesar 54,76%. Dimana semakin sering melakukan *In Service Training and Upgrading* maka secara otomatis kenerja guru akan semakin baik.

3. Peneliti IK. Sujana dkk (2018) dengan judul Kontribusi Kompetensi Pedagogik, Iklim Kerja, dan Etos Kerja terhadap kinerja guru Olahraga SMA di Kabupaten Bandung, hasil dari penelitian tersebut adalah; (1) Terdapat kontribusi yang signifikan kompetensi pedagogik terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 65,795 + 0,540X_1$  dengan kontribusi sebesar 29,6% dan sumbangan efektif sebesar 10,1%. (2) Terdapat kontribusi yang signifikan iklim kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi:  $\hat{Y} = 50,089 + 0,737X_2$  dengan kontribusi sebesar 37,2% dan sumbangan efektif sebesar 16,5%. (3) Terdapat kontribusi yang signifikan etos kerja guru terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 55,531 + 0,653 X_3$  dengan kontribusi sebesar 38,8% atau sumbangan efektif sebesar 15,9%. (4) Secara bersama-sama terdapat kontribusi yang signifikan kompetensi pedagogik, iklim kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru-guru olah raga SMA se-Kabupaten Badung melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 26,844 + 0,208X_1 + 0,370X_2 + 0,302X_3$  dengan kontribusi sebesar 42,5%.
4. Peneliti Syeda Fardana Jahangir (2012) dengan judul penelitian *In Service Training : Contributor Factor Influencing Teachers Performance*, hasil dari penelitian tersebut diketahui bahwa pelatihan guru berpengaruh terhadap kinerja guru
5. Penelitian Nurharani Selamat, Nur Zahira Samsu dan Nur Shaminah Mustafa Kamalu (2013) yang berjudul “*The Impact of Organizational Climate on Teachers’ Job Performance*”. Tujuan utama penelitian ini

adalah untuk mengetahui pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di distrik Klang. Berdasarkan hasil survey ini terhadap 37 orang sampel yang diambil dengan teknik *simple random sampling* ini diketahui bahwa guru-guru di sekolah menengah pertama yang iklim kerjanya tidak sehat tidak dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik. Penelitian ini juga menemukan bahwa iklim kerja merupakan faktor secara signifikan dapat memengaruhi kinerja guru.<sup>109</sup>

6. Penelitian Mareike Kunter, et.al., (2013) yang berjudul “*Professional Competence of Teachers: Effects on Instructional Quality and Student Development*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, motivasi kerja dan regulasi diri guru terhadap mutu pembelajaran. Berdasarkan data hasil penelitian yang dianalisis menggunakan Two-level Structural Equation Models (SEM) diketahui bahwa terdapat pengaruh positif kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, motivasi kerja dan regulasi diri guru terhadap mutu pembelajaran<sup>110</sup>.
7. Penelitian John Lou S. Lucenario, et.al., (2016), yang berjudul “*Pedagogical Content Knowledge-Guided Lesson Study: Effects on Teacher Competence and Students’ Achievement in Chemistry*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi pedagogik guru

---

<sup>109</sup> Nurharani Selamat, Nur Zahira Samsu dan Nur Shaminah Mustafa Kamalu, The Impact of Organizational Climate on Teachers’ Job Performance, *Journal of Educational Research*, 2013, Vol. 2, No. 1

<sup>110</sup> Mareike Kunter, et.al., Professional Competence of Teachers: Effects on Instructional Quality and Student Development, *Journal of Educational Psychology*, 2013, Vol. 105, No. 3, 805–820

dalam meningkatkan prestasi belajar siswa dalam hal pemahaman konseptual dan keterampilan memecahkan masalah. Analisis data menunjukkan bahwa pedagogik guru berpengaruh signifikan terhadap prestasi belajar siswa dalam hal pemahaman konseptual dan pemecahan masalah.<sup>111</sup>

### C. Kerangka Teoretik

Pembelajaran pada hakikatnya merupakan “*anything that is done purposely to facilitate learning*”<sup>112</sup>; segala sesuatu yang dilakukan secara sengaja untuk memfasilitasi belajar. Dalam perspektif ilmu manajemen, bahwa pengelolaan suatu organisasi apapun bentuknya termasuk pengelolaan madrasah tidak akan terlepas dari teori fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).<sup>113</sup> Kedua pendapat ini memberikan gambaran bahwa untuk memastikan bahwa para siswa mendapatkan pembelajaran berkualitas tinggi adalah dengan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi seluruh sumberdaya dan komponen yang terkait dengan aktivitas belajar siswa. Dengan kata lain, bahwa cara yang paling efektif dan efisien untuk memastikan perkembangan belajar setiap siswa adalah dengan memberikan pembelajaran bermutu, di setiap kelas di setiap tingkat kelas, sesuai dengan apa yang guru ingin siswa dapat ketahui dan lakukan. Hal ini sebagaimana pendapat Chris Kyriacou

---

<sup>111</sup> John Lou S. Lucenario, et.al., Pedagogical Content Knowledge-Guided Lesson Study: Effects on Teacher Competence and Students’ Achievement in Chemistry, Education Research International, Volume 2016

<sup>112</sup> Charles M. Reigeluth Instructional-design theories and models Volume III: Building a Common Knowledge Base New York: Taylor &Prancis,2009), h. 6

<sup>113</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), cet. 1, h. 40-41.

mengemukakan bahwa “*quality of instruction refers to the quality of the learning tasks and activities in terms of their presentation and suitability for bringing about the educational outcomes desired*”<sup>114</sup>; kualitas (mutu) pembelajaran merujuk pada kualitas tugas dan aktivitas pembelajaran dalam penyampaianya serta kesesuaiannya untuk mewujudkan tujuan pembelajaran yang diinginkan. Mutu pembelajaran sangat erat kaitannya dengan kinerja guru dalam menjalankan tugas keprofesionalannya dalam proses pembelajaran. Tugas profesional guru tersebut tercantum dalam bab 1 pasal 2 Undang-Undang Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, meliputi :

- a. Melaksanakan pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- b. Meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan dengan perkembangan ilmu pengetahuan.
- c. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika dan dapat memelihara, memupuk persatuan dan kesatuan bangsa<sup>115</sup>.

Secara spesifik, Mangkunegara menjelaskan bahwa hasil kerja seseorang dapat diukur baik kualitas maupun kuantitas yang dicapainya. Ini sebagaimana definisi yang dikemukakannya, yaitu bahwa, “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”<sup>116</sup>. Selaras dengan definisi ini, Mathis dan Jackson menyatakan terdapat beberapa unsur yang membentuk kinerja seseorang antara lain : kuantitas (*quantity of output*), kualitas

---

<sup>114</sup> Chris Kyriacou, *Effective Teaching in Schools: Theory and Practice* (Cheltenham: Stanley Thornes, 2009), h. 16

<sup>115</sup> Undang- Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bab 1 Pasal 2

<sup>116</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 309



output (*quality of output*), jangka waktu (*timeliness of output*), kehadiran di tempat kerja (*presence/attendance on the job*), dan efisiensi kerja (*Efficiency of work completed*), dan efisiensi kerja (*effectiveness of work complete*)<sup>117</sup>.

Definisi-definisi di atas memberikan pemahaman, bahwa kinerja merupakan perilaku seseorang dalam rangka memenuhi perannya dalam suatu organisasi yang dapat diukur berdasarkan kontribusinya terhadap efektivitas organisasi. Dengan kata lain kinerja seseorang dapat diukur oleh standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi dimana orang tersebut berada.

Di sekolah, standar kinerja guru dapat ditemukan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: (a) kompetensi pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi sosial, dan (d) kompetensi profesional. Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu: (a) perencanaan program kegiatan pembelajaran, (b) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan (c) evaluasi pembelajaran.

---

<sup>117</sup> Robert L. Mathis and John H. Jackson. *Human Resource Management, Thirteen Edition*, (Boston: Cengage Learning, 2010), h. 324

Dengan pemahaman mengenai konsep kinerja sebagaimana dikemukakan di atas, maka akan nampak jelas apa yang dimaksud dengan kinerja guru. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu.

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan kinerja guru *The Teacher Assessment on Performance Standards (TAPS)*, yaitu suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja guru terkait dengan standar kualitas kerja yang terdiri 5 ranah (domain) yang mencakup 10 (sepuluh) standar kinerja, meliputi: (a) perencanaan (*planning*), mencakup: (1) pengetahuan profesional (*professional knowledge*), dan (2) perencanaan pembelajaran (*instructional planning*), (b) penyampaian pembelajaran (*instructional delivery*), mencakup: (1) strategi pembelajaran (*instructional strategies*), (2) penerapan pembelajaran yang berbeda (*differentiated instruction*), (c) penilaian pembelajaran (*assessment of and for learning*), mencakup (1) strategi penilaian (*assessment strategies*), (2) penggunaan penilaian (*assessment uses*), (d) lingkungan belajar (*learning environment*), mencakup: (1) lingkungan belajar yang positif (*positive learning environment*), (2) lingkungan akademis yang menantang (*academically challenging environment*), dan (e) profesionalisme dan komunikasi, mencakup: (1) profesionalisme (*professionalism*), dan (2) komunikasi (*communication*)<sup>118</sup>.

---

<sup>118</sup> Department of Education State of Georgia, *Teacher Key Effectiveness System Handbook*, (Georgia: Georgia Department of Education, 2012), h. 46-55

Kinerja tidak terlepas dari kemampuan guru mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, baik akibat adanya perubahan pada sistem pendidikan seperti lahirnya kebijakan-kebijakan baru tentang sistem kurikulum, sistem penilaian dan lain sebagainya maupun perubahan-perubahan yang terjadi karena berkembangnya teknologi komunikasi dan informasi.

Perubahan-perubahan sebagaimana disebutkan di atas menuntut kesiapan para guru dalam jabatan untuk menerapkan dan mengaplikasikannya ke dalam proses pembelajaran, karena tanpa terlebih dahulu mempersiapkan para guru sebagai ujung tombak dan jantungnya proses pendidikan, maka semua usaha untuk mereformasi pendidikan akan menjadi sia-sia belaka. Hal ini sebagaimana dikemukakan Ebert II dan Culyer III bahwa: "*If schools add technology without providing adequate professional development, the only thing that will increase is their electric bill*<sup>119</sup>,"; Jika sekolah menambahkan teknologi tanpa memberikan pengembangan profesional yang memadai, satu-satunya yang akan meningkat adalah tagihan listrik mereka. Pendapat ini, menjelaskan, agar dapat mengkomodifikasi segala perubahan tersebut para guru harus terlebih dahulu dididik atau dilatih agar program-program dan kebijakan-kebijakan yang direncanakan dan ditetapkan dapat diimplementasikan dengan baik.

Uraian di atas menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dalam jabatan diperlukan adanya kegiatan-kegiatan *in-service training*, yaitu suatu bentuk pelatihan yang diberikan kepada guru-guru dalam jabatan dan dilakukan secara terus menerus sepanjang karir mereka untuk meningkatkan profesionalitas

---

<sup>119</sup>Edward S. Ebert II and Richard C. Culyer III, *School: An Introduction to Education*, Second Edition, (Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2011), h. 477

mereka dalam menjalankan tugas-tugas profesi keguruan. Yang secara spesifik Kadushin dan Harkness menjelaskan bahwa “*In-service training is a more specific form of staff development. The term refers to planned, formal training provided to a delimited group of agency personnel who have the same job classification or the same job responsibilities*<sup>120</sup>”; *In-service training* adalah bentuk pengembangan staf yang lebih spesifik. Istilah ini mengacu pada pelatihan formal yang terencana dan diberikan kepada sekelompok personil agen yang dibatasi yang memiliki klasifikasi pekerjaan yang sama atau tanggung jawab pekerjaan yang sama. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *in-service training* merupakan usaha pengembangan profesionalisme pegawai dalam bentuk pelatihan formal yang diberikan kepada para pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama. Berdasarkan pendapat ini, maka *in-service training* dalam pengembangan profesionalitas guru diberikan kepada guru-guru yang mengampu mata pelajaran yang sama yang diselenggarakan oleh Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di tingkat Sekolah Menengah Tingkat Pertama dan Sekolah Menengah Tingkat Atas, serta oleh Kelompok Kerja Guru (KKG) di tingkat sekolah dasar. Menurut Ebert II dan Culyer III selain mengintegrasikan teknologi secara utuh, melaksanakan pelatihan dalam jabatan (*in-service training*) adalah faktor kunci untuk melakukan perubahan dalam paradigma pembelajaran.<sup>121</sup> *In-service training* ini dimaksudkan agar para guru tetap memiliki pengetahuan yang terkini (*up-to-date*) tentang isi kurikulum, terus mengembangkan strategi

---

<sup>120</sup>Alfred Kadushin and Daniel Harkness, *Supervision in Social Work*, Fourth Edition, (New York: Colombia University Press, 2002), h. 91

<sup>121</sup>Edward S. Ebert II and Richard C. Culyer III, **School: An Introduction to Education, Second Edition**, (Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2011), h. 477

pengajaran dan penilaian kelas serta, mengembangkan peranan kepemimpinan di dalam kelas<sup>122</sup>.

*In-service education is a necessary and potentially powerful part of the continuing professional development of teachers;*<sup>123</sup> *in-service training* adalah bagian penting dan berpotensi kuat mengembangkan profesional guru secara berkelanjutan. Melalui *in-service training*, para guru memperoleh kesempatan untuk menerapkan kurikulum dan meningkatkan keterampilan mengajar tidak hanya pada tahap perencanaan dan pelaksanaan, namun juga meningkatkan keterampilan guru dalam melaksanakan berbagai model penilaian yang pada ujungnya akan berdampak pada peningkatan kualitas kinerja guru tersebut.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama. (1) kompetensi pedagogik; (2) kompetensi kepribadian; (3) kompetensi sosial; dan (4) kompetensi profesional.<sup>124</sup> Merujuk pada keempat kompetensi utama guru tersebut, kompetensi pedagogik guru memiliki pengaruh paling besar dalam pelaksanaan tugas pokok guru. Mutu pendidikan berhubungan secara langsung dengan kompetensi pedagogic guru, karena kompetensi ini menjelaskan secara langsung formasi antara guru dan siswa.<sup>125</sup> Jadi kompetensi pedagogik merupakan komponen pertama yang berkontribusi sangat kuat terhadap

---

<sup>122</sup>Christopher Day, *Developing Teachers: The Challenges of Lifelong Learning*, (Philadelphia, Falmer Press, 1999), h. 148.

<sup>123</sup>*Ibid*, h. 150

<sup>124</sup>Permendikbud No 16 Tahun 2007, *Standar Kualifikasi Akademi dan Kompetensi Guru* (Jakarta:Media Centre, 2007), h. 6

<sup>125</sup>*Ibid*

pencapaian kompetensi siswa. Ia menjadi aplikasi pedagogik yang sangat khusus (*subject specific pedagogic*) sesuai dengan kebutuhan pokokbahasa. Dengan demikian, pedagogi merupakan komponen utama yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan memberikan dampak yang kuat terhadap keberhasilan belajar siswa, sehingga menjadi sebuah proses yang hebat, baik dalam mendorong partisipasi siswa maupun dalam mencapai kompetensi ideal akhir mereka. Guru yang paling efektif dan dapat melahirkan proses pembelajaran hebat adalah mereka yang sangat menguasai bahan ajar, mampu mengembangkan proses pembelajaran sesuai dengan bahan yang diajarkan, bisa memahami cara berfikir siswa terhadap bahan ajar yang mereka terima, dapat melakukan evaluasi, dan bahkan mampu mengidentifikasi terhadap berbagai miskonsepsi para siswa terhadap bahan yang baru mereka pelajari.

Kompetensi pedagogik dapat dimaknai sebagai pengetahuan, sikap dan keterampilan guru memahami bagaimana cara siswa belajar dan membantu mereka mengembangkan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam proses pembelajaran. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa "*pedagogical competency refers to the ability to manage students' learning*" (Chowdhury and Marlina, 2014: 128); kompetensi pedagogic adalah kemampuan guru mengelola belajar siswa.

Kementerian Pendidikan Nasional melalui Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan membagi kompetensi pedagogik guru ke dalam 7 (tujuh) sub-kompetensi dan 45 (empat puluh lima) indikator. Secara rinci, sub-sub kompetensi pedagogik guru tersebut meliputi: (1) menguasai

karakteristik peserta didik, (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (3) pengembangan kurikulum, (4) kegiatan pembelajaran yang mendidik, (5) pengembangan potensi peserta didik, (6) komunikasi dengan peserta didik, dan (7) penilaian dan evaluasi.

Faktor penting lainnya yang juga mempengaruhi kinerja guru yang berdampak pada mutu pembelajaran adalah tersedianya iklim kerja yang positif yang menurut Cameron merujuk pada “*a condition in which positive emotions predominate over negative emotions in the work environment*”<sup>126</sup>; kondisi di mana emosi positif mendominasi emosi negatif di lingkungan kerja. Pendapat ini memberikan gambaran bahwa iklim kerja sekolah yang positif akan mendorong sikap optimis dan motivasi kerja guru untuk menampilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya, iklim kerja yang negatif akan mendorong emosi negatif yang dapat meningkatkan stres, kegelisahan, atau ketidakpercayaan. Menurut Cameron, seseorang akan dapat menerima lebih banyak informasi saat mereka mengalami emosi positif. Emosi positif juga dapat meningkatkan kreativitas serta membantu menurunkan emosi negatif seperti ketakutan, kemarahan, kesedihan, atau kegelisahan. Dengan kata lain, iklim kerja akan mengaktifkan emosi positif, yang pada gilirannya akan menghasilkan menghasilkan "spiral ke atas menuju fungsi optimal dan peningkatan kinerja"<sup>127</sup>

Iklim kerja adalah “*the set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish the organization from other organizations, (b) are*

---

<sup>126</sup> Kim Cameron, *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, (San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008), h. 17

<sup>127</sup> *Ibid*, h. 18

*relatively enduring over time, and (c) influence the behavior of people in the organization*<sup>128</sup>,” serangkaian karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi dan bahwa iklim kerja tersebut: (a) membedakan suatu organisasi dari organisasi lain, (b) relatif bertahan lama, dan (c) mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi tersebut.

Ada beberapa dimensi yang mempengaruhi iklim kerja, meliputi<sup>129</sup>:

- 1) Kepercayaan (Trust), suatu organisasi memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi bila individu-individu di dalamnya bersifat terbuka, berbagi dan jujur. Sebaliknya suatu organisasi akan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah saat individu-individu di dalamnya bersifat tertutup, *over protective*, dan tidak jujur. Hal tersebut akan menciptakan iklim kerja yang penuh dengan kegelisahan dan ketidaknyamanan.
- 2) Konflik (*Conflict*), Sebuah organisasi memiliki tingkat konflik yang tinggi bila terdapat oposisi yang memiliki kekuatan, dan kepercayaan yang tinggi dan berpengalaman dalam menimbulkan perselisihan dan ketidaksepakatan antar individu. Sebaliknya, organisasi memiliki tingkat konflik yang rendah bila terdapat keharmonisan dalam tujuan, kepercayaan, yang menghasilkan semangat kerja sama di antara individu-individu.
- 3) Semangat (Morale), sebuah pegawai dalam suatu organisasi memiliki tingkat semangat yang tinggi ketika mereka percaya diri dan antusias terhadap organisasi (*Esprit de Corps*). Sebaliknya, semangat pegawai suatu organisasi

---

<sup>128</sup> Peter Meusbürger, Joachim Funke dan Edgar Wunder, *Milieus of Creativity: An Interdisciplinary Approach to Spatiality of Creativity*, (Heidelberg, Springer, 2006), h. 120

<sup>129</sup> Richard M. Burton and Borge Obel, *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, Third Edition, (New York: Springer, 2004), h. 142-143



akan rendah rendah ketika mereka kurang percaya diri dan antusiasme terhadap organisasi serta tidak memiliki rasa tujuan dan keyakinan tentang masa depan.

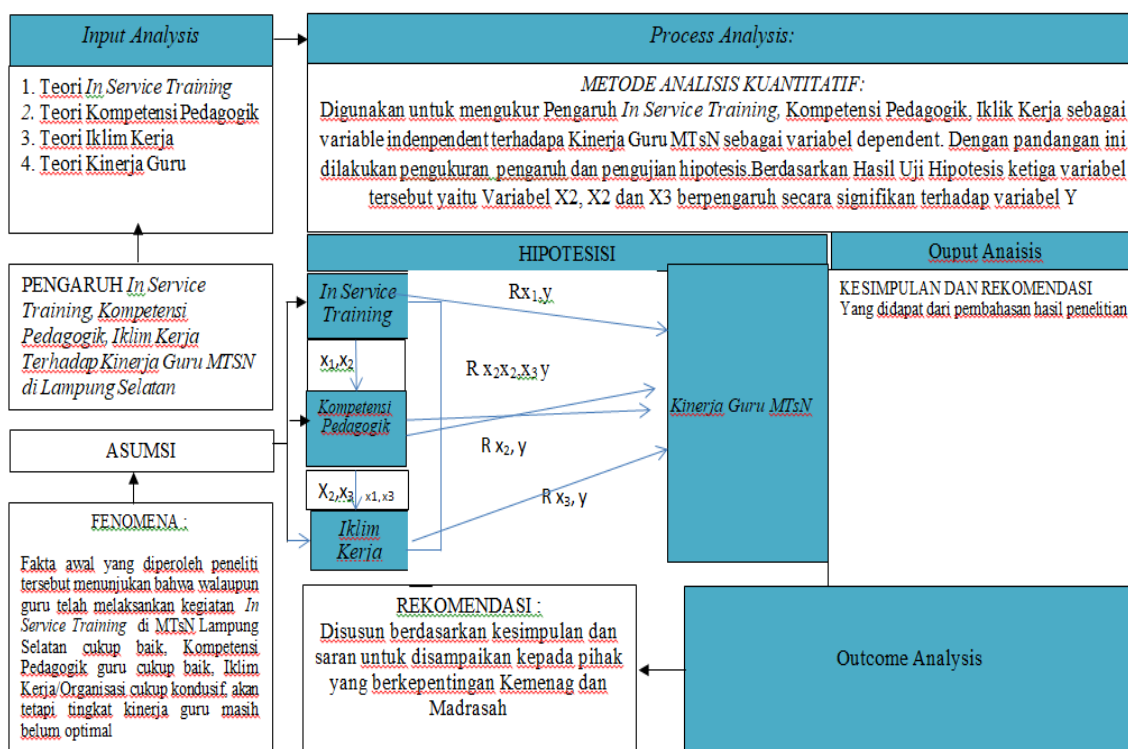
- 4) Imbalan (Rewards), Organisasi yang adil adalah organisasi yang menerapkan kesetaraan dalam memberikan penghargaan adil dan adil tanpa bias atau pilih kasih. Sebaliknya, suatu pegawai dalam suatu organisasi memiliki persepsi bahwa telah terjadi ketidakadilan manakala mereka melihat adanya favoritisme, bias, yang mendasari pemberian penghargaan.
- 5) Penolakan terhadap perubahan (Resistance to change), Sebuah organisasi memiliki resistensi yang tinggi terhadap perubahan ketika individu percaya perubahan tersebut hanya bersifat semu. Sebaliknya organisasi memiliki resistensi yang rendah terhadap perubahan ketika individu menerima perubahan sebagai keadaan normal dan menikmati bahwa "besok akan berbeda."
- 6) Kredibilitas pemimpin (Leader credibility), Kredibilitas pemimpin tinggi ketika individu-individu dalam organisasi memiliki kepercayaan pada kepemimpinannya; ada rasa hormat, dan penerimaan setiap keputusan dan tindakan. Sebaliknya, kredibilitas pemimpin rendah bila para individu kurang memiliki rasa hormat dan tidak menerima legitimasi otoritas.

Mengacu pada uraian di atas, secara konseptual dapat dipahami bahwa *In Service Training*, kompetensi pedagogik gur, Iklim Kerja, memiliki hubungan yang erat pada kinerja guru Dengan kata lain, secara jelas dapat diperoleh gambaran bahwa keseluruhan variabel-variabel pada penelitian ini saling

berkorelasi. Berikut gambaran mengenai pengaruh antar variable yang digunakan dalam penelitian ini, makadiilustrasikan dalam skema sebagai berikut :

a. Variabel Penelitian secara teoritis

Berdasarkan dukungan landasan teoritik yang diperoleh dari eksplorasi teori yang dijadikan rujukan konseptional variable penelitian, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :



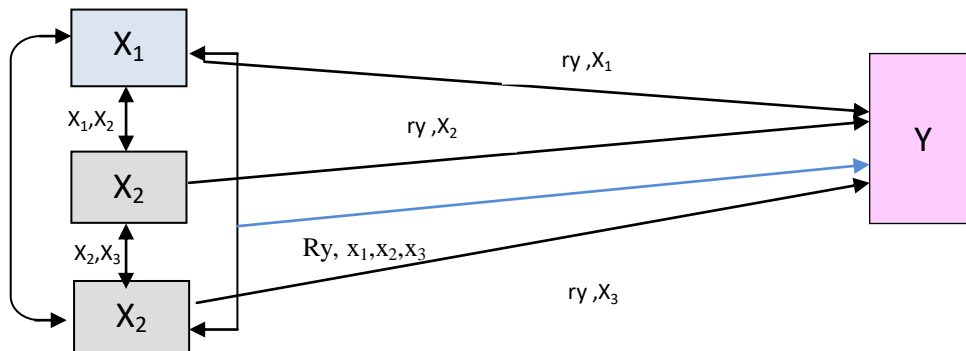
Gambar 2.1. Kerangka berfikir penelitian secara teoritis

Kerangka pemikiran yang tergambar di atas dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. Komponen-komponen input analysis mencakup fenomena belum optimalnya kinerja guru MTsN di Lampung Selatan, asumsi terhadap fenomena tersebut, judul penelitian yang lahir dari asumsi, dan teori-teori yang menjadi rujukan penyusunan konsep operasional variabel penelitian, yaitu Teori *In Service Training*, Teori Kompetensi Pedagogik, Teori Iklim Kerja dan Teori Kinerja Guru

2. Dari input analysis yang demikian itu dilakukan proses analysis dengan menggunakan metode analisis kuantitatif. Metode analisis kuantitatif digunakan untuk mengukur Pengaruh *In Service Training*, Kompetensi Pedagogik, Iklim Kerja yang dipandang sebagai variabel independen (yang mendahului penyebab) terhadap variabel kinerja Guru MTsN yang dipandang sebagai variabel konsekuensi dalam rangka pengujian hipotesis.
  3. Outputs Analysis metode analisis data tersebut adalah pokok-pokok kesimpulan dan saran
  4. Outcomes Analysis adalah rekomendasi yang disusun berdasarkan pokok-pokok kesimpulan dan saran yang didapat dari pembahasan hasil penelitian.
  5. dengan kerangka pemikiran yang demikian itu, maka diasumsikan bahwa terdapat pengaruh positif (searah) *In Service Training*, kompetensi Pedagogik, Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru MTsN di Lampung Selatan, baik secara parsial maupun secara bersama-sama.
- b. Tabel penelitian secara empiris

konseptual kerangka pemikiran pada penelitian ini digambarkan dalam bentuk skema.yang merupakan logika alur korelasi antar variabel, yaitu sebagai berikut..



**Gambar 1.** Model hubungan 3 variabel independen dengan satu variable Dependen

**Keterangan:**

X<sub>1</sub> = *In-Service Training*

X<sub>2</sub> = Kompetensi Pedagogik

X<sub>3</sub> = Iklim Kerja

Y = Kinerja Guru

**D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif *in-service training* terhadap kinerja guru madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif Kompetensi Pedagogik terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan.
3. Terdapat pengaruh langsung positif Iklim Kerja terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan.
4. Terdapat pengaruh langsung positif *In Service Training* Terhadap Kompetensi Pedagogik guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan.

5. Terdapat pengaruh langsung positif Kompetensi Pedagogik guru terhadap Iklim Kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan.
6. Terdapat pengaruh langsung positif *In Service Training* terhadap Iklim Kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan.
7. Terdapat pengaruh langsung positif *In Service Training*, kompetensi pedagogik, iklim kerja secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfred Kadushin and Daniel Harkness, *Supervision in Social Work*, Fourth Edition, (New York: Colombia University Press, 2002)
- Ambell, Roal F;Corbally, Joh.E;Nystrand, Raphael O. *introduction to Educational Administration*,(Boston:Alyn and Bacon, Inc,1983)
- Angelo Kinicki and Mel Fugate, *Organizational Behavior : A Practical, Problem-Solving Approach*, First edition., (New York: McGraw-Hill Education, 2016).
- Anwar Prabu, Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005).
- Christopher Day, *Developing Teachers: The Challenges of Lifelong Learning*, (Philadelphia, Falmer Press, 1999).
- Chowdhury, Raqib and Marlina, Roby, *Enacting English across Borders: Critical Studies in the Asia Pacific*, (Newcastle: Cambridge Scholar Publishing, 2014)
- Centre For Educational Research And Innovation, *Staying Ahead In-service Training and Teacher Professional Development*, (Paris, OECD, 1998).
- Depdiknas. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74.*( Jakarta, Departemen Pendidikan Nasional, 2008)
- Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 2007).
- Department of Education State of Georgia, *Teacher Key Effectiveness System Handbook*, (Georgia:
- Djamarah, Saiful Bakri, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru* (1994 Surabaya, Karya Nusa),Georgia Department of Education, 2012)
- DavidA. DeCenzo and Stephen P.Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, 10<sup>th</sup> ed, (New Jersey: John Wiley & Son, 2010)
- Doni, Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme guru*, (Alfabete,2014)

- Don Hellriegel and John W.Slocum, Jr., *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition, Boston: Cengage Learning, 2011),
- Danim,Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Pustaka Setia, Bandung, 2002).
- Daryanto. *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Gava Media. 2013).
- DennisNickson, *Human Resource Management for Hospitality and Tourisme Industries*, (New York: Routledge, 2013)
- Edward S. Ebert II and Richard C. Culyer III, *School: An Introduction to Education*, Second Edition, (Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2011)
- Ernest R. House,*New Directions in Educational Evaluation*, New York: Routledge, 2013).
- Ellen A. Benowitz, *CliffsQuickReview™, Principles of Management*, (New York: Hungry Minds, Inc. 2001).
- E. Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (2007,PT Remaja Rosdakarya; Bandung)
- FrankJ. Landy and Jeffrey M. Conte, *Work in The 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, (California: McGraw Hill, 2010).
- Goel Dewakar, *Performance Appraisal And Compensation Management : A Modern Approach*, Second Edition, (New Delhi: PHI Learning, 2012).
- Gerd-Bodo von Carlsburg, Gerd-Bodo Reinert,*Quality of Education and Culture*, (Heidelberg:Peter Lang, 2009)
- Hopkin Paul, *Fundamentals of Risk Management : Understanding, Evaluating, And Implementing Effective Risk Management*, (London, Kogan Page, 2010)
- Hasibuan Malayu S.P., *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999)
- Heimo H. Et.al, *International Handbooks on Information Systems*, (Heidelberg:Springer, 2008).

- Jeff Jones, dkk, *Developing Effective Teacher Performance*, (London: Paul Chapman Publishing, 2006).
- Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in The Workplace*, Fourth edition, (New York: McGraw-Hill, 2015),
- James. L Gibson, et.al. *Organizations: Behavior, Structure, Processes, 14<sup>th</sup> Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2012).
- Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, and, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior : Improving Performance And Commitment In The Workplace*, (New York: McGraw Hill, 2017).
- James E. Allen, *Assisted Living Administration : The Knowledge Base*, -2nd ed., (New York: Springer, 2004)
- John Mortimore, *Quality of Education and Culture: Theoretical and Practical Dimension*, (St. Johannes: Peter Lang, 2009)
- Kenan Dikilitas and Ismail Hakki Erten, *Facilitating In-Service Teacher Training For Professional Development*, (Hershey PA : IGI Global, 2017)
- Kementerian Pendidikan Nasional. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)*, (Jakarta: Ditjen PMPTK, 2010),
- Kunandar, *Geru profesional Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (2007; PTRemaja rosdakarya; Jakarta)
- Laurie J. Mullins, *Managemen and Organizational Behavior*, Ninth Edition, (Harlow: Pearson, 2010),
- Made Pidarna, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, (Grafindo, Jakarta, 2015)
- Michael Armstrong and Duncan Brown, *Strategic Reward: How E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003)
- Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012) Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru*; (2009 UIN Malang Press)
- Mukhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Misaka Galiza, 2003)



- Management Association, Information Resources, Social Issues in the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice: Breakthroughs in Research and Practice, (Hershey, P.A.: IGI Global, 2017)
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005).
- Moekijat. *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas*. (Bandung: Mandar Maju, 2008).
- Purwanto M. Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003)
- Pendidikan Era Pembangunan Jangka Panjang Ke Dua*, (Jember: Unej, 1994)
- Rosyada Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Kencana, Jakarta, 2018).
- Robert G Owens, *Organizational Behavior in education* (Boston: alyn and bacon 1987).
- Trianto & Titik Triwulan Tutik, *Kualifikasi Pendidikan Guru Indonesia* (Jakarta: Rajawali Press, 2015).
- Robert L. Mathis and John H. Jackson. *Human Resource Management, Thirteen Edition*, (Boston: Cengage Learning. 2010).
- Rivai Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2004)
- Robert L. Mathis and John H. Jackson. *Human Resource Management, Thirteen Edition*, (Boston: Cengage Learning. 2010)
- Raymond a. Noe, et.al., *Fundamentals of Human Resource Management*, (New York: McGraw Hill, 2011)
- rsyad, A. *Media Pembelajaran*. Jakarta: (1997 PT Raja Grafindo Persada)
- R.Ranga Rao, *Methods of Teacher Training*, (New Delhi: Discovery Publishing House, 2004), h. 207
- Robert Konopaske, John M. Ivancevich, and Michael T. Matteson , *Organizational Behavior and Management*, Eleventh Edition, (New York: McGraw-Hill Education, 2017).

- Richard M. Burton and Borge Obel, *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit, Third Edition*, (New York: Springer, 2004).
- Rosidin, Dedeng, *Akar-akar Pendidikan dalam Al-Qur'an dan Al-Hadist*. (Bandung: Pustaka Umat, 2003)
- Richard M. Burton and Borge Obel, *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit* , Third Edition , (New York: Springer, 2004).
- ShaunTyson, *Essentials of Human Resource Management*, Sixth Edition, (New York: Routledge,2015).
- Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014)
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, ( New Jersey: Prentice Hall, 2013)
- Sagala Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- Syafruddin Nurdin dkk, *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press,2002).
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004).
- Schermerhorn John R., *Introduction to Management*, (New Jersey: John Wiley & Son, 2011)
- Siagian Sondang, P. *Filsafat Administrasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003).
- Shimazu, et.al., *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific: From Theory to Practice*,(Switzerland: Springer, 2016)
- sa'diah Halimatus *Korelasi Pengalaman Mengajar dengan Kompetensi Guru PAI di SMU Muhammadiyah Yogyakarta* (Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Yogyakarta,2003)
- Soekidjo *Pengembangan sumber Daya Manusia* (2009, Jakarta, Rineka Cipta)
- Steven L. McShane, and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior : Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2010).

- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Sistem Pendidikan Nasional (Surabaya: Media Centre,2005).
- Veithzal Rivai, Manajemen *Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2004)
- Vinod Kumar Singh, *Teaching Competency of Primary School Teachers*, New Delhi: Gyan Publishing House, 2010)
- William J. Rothwell and H.C. Kazanas, *The Strategic Development of Talent*, (Massachusetts: HRC Press, 2003)
- Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen, and Richard J. Klimoski, *Handbook of Psychology: Industrial And Organizational Psychology*, Volume 12, (New Jersey: John Wiley and Son, 2003).
- Wibowo, Manajemen Kinerja, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012)
- Winston Bennett Jr.Charles E. Lance dan David J. Woehr, *Performance Measurement: Current Perspectives And Future Challenges*, (New York, Taylor & Francis, 2006)
- Widoyoko S. Eko Putro. 2005. *Kompetensi Mengajar Guru IPS SMA Kabupaten Purworejo*.<http://www.gamma.co.id/artikel/31-3/pendidikan-GM.10109-98,shtml>,
- Yanti Adinta Erlina, *Penengaruh Latar Belakang Pendidikan, Pengalaman Mengajar dan EtosKerja Terhadap Kompetensi Guru Profesional di SMA Negeri di Kabupaten Magelang* (Jurusan Pendidikan Kewarga Negara dan Hukum Fakultas Ilmu Sosial Negeri Yogyakarta, 2012)