

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Fungsi – fungsi Manajemen Pendidikan

1. Fungsi-fungsi Manajemen

Pada hakikatnya, bila dikombinasikan pendapat diatas, maka fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Forecasting.
2. Planning termasuk Budgeting.
3. Organizing.
4. Staffing atau Assembling Resources.
5. Directing atau Commanding
6. Leading. 7. Coordinating. 8. Motivating.
9. Controlling.
10. Reporting.¹

1. *Forecasting*

Forecasting atau *prevoyance* (Prancis) adalah kegiatan meramalkan, memproyeksi atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadisebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan. Misalnya suatu akademik, meramalkan jumlah mahasiswa yang akan melamar belajar Akademik tersebut.

2. *Planning termasuk Budgeting*

¹ Pariate Westra, *Pokok-pokok Pengertian Ilmu Manajemen, BPA, Akademi Administrasi Negara*, (Yogyakarta, 1980), h.10

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu basil yang diinginkan. Sesungguhnya fungsi perencanaan bukan saja menetapkan hal-hal seperti; kapankah tindakan itu dilaksanakan; siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu dan; bagaimanakah melaksanakan tindakan itu.

Oleh karenanya lebih tepat bila perencanaan atau planning dirumuskan sebagai penetapan tujuan, policy, prosedur, budget dan program dari sesuatu organisasi. Jadi, dengan fungsi planning termasuk budgeting yang dimaksud fungsi manajemen dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai sesuatu organisasi, menetapkan ilchtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan akan diperoleh dan rangkaian tindakan dimasa datang.

3. *Organizing*

Organisasi atau pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab masing-masing dengan tujuan tercapainya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan 'berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

4. *Staffing atau Assembling Resources*

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada sesuatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja,

pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

Organizing dan *staffing*, merupakan dua hubungan dengan fungsi manajemen yang sangat erat hubungannya yaitu: *organizing* berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang berhubungan dengan penetapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada didalam organisasi tersebut.

5. *Directing* atau *Commanding*

Directing atau disebut juga *Commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan tersebut, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar kepada tujuan yang telah ditetapkan semula.

6. *Leading*

Pekerjaan *leading*, meliputi lima macam kegiatan yakni: mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada Bahasa yang sama antar manejer dan bawahan, memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar mereka bertindak, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya.

7. *Coordinating*

Coordinating atau mengkoordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan-kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan-hubungkan,

menyatupadankan dan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

8. Motivating

Motivating atau pendorong kegiatan-kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan kepada bawahan ditujukan agar bawahan bertambah kegiatannya atau mereka lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna.

9. Controlling

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang sudah digariskan semula.

10. Reporting

Reporting atau pelaporan adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun secara tertulis sehingga menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberikan laporan.

Secara umum, dunia manajemen menggunakan prinsip POAC, atau *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*. Prinsip manajemen ini banyak digunakan oleh organisasi dewasa ini untuk memajukan dan mengelola organisasi mereka. Berikut akan dijelaskan masing-masing point tersebut: ²

1. Planning

Perencanaan (planning) adalah aktivitas pengambilan keputusan mengenai sasaran apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam pencapaian tujuan atau sasaran dan siapa yang akan melaksanakan. Pemahaman perencanaan pada lembaga pendidikan Islam merupakan kegiatan sistematis merancang sumber daya lembaga mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan pelaksana kegiatan

Sebagaimana firman Allah dalam al-Qur'an surat an-anfal ayat 60



Artinya : "Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggetarkan musuh Allah, musuhmu dan

² George. R. Terry. *The Principles of Management*, Third Edition, (Homewood Illinois: Richard Irwin, 1960) h.67

*orang-orang selai merekayang kamu tidak mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalas dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)*³

Dalam perencanaan ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan yaitu harus SMART yaitu Specific artinya perencanaan harus jelas maksud maupun Ruang lingkupnya. Tidak terlalu melebar dan terlalu detail. *Measurable* artinya program kerja atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya. *Achievable* artinya dapat dicapai. Jadi bukan angan-angan. *Realistic* artinya sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada. Tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sulit. Tapi tetapi tetap ada tantangan. *Time* artinya ada Batas waktu yang jelas. Mingguan, bulanan, triwulan, semesteran atau tahunan. Sehingga mudah Perencanaan seyogyanya melibatkan seluruh komponen dinilai dan dievaluasi organisasi yang terkait dan melibatkan stakeholder (legislatif, kalangan dunia usaha/industri, Dewan Pendidikan) duduk bersama dalam meja bundar guna merumuskan permasalahan yang dihadapi, menetapkan tujuan dan sasaran (komitmen) dan rencana pelaksanaan termasuk didalamnya adalah perencanaan penganggaran (konsensus). Konsensus yang telah ditetapkan harus dipublikasikan secara terbuka. Konsensus tersebut berupa dokumen perencanaan pendidikan daerah yang merupakan Dokumen Rencana Induk Pengembangan Pendidikan Kabupaten.

2. Organizing

³ Depaztemen Agama RI, *Al-Quran dan terjemahnya*, (Jakarta, PT. Intemusa, 1993), h. 115

Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.



Artinya : *"Sesungguhnya Allah menyulai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (QS. Ash-Shaaf:4).⁴*

Agar tujuan tercapai maka dibutuhkan pengorganisasian. Dalam perusahaan biasanya diwujudkan dalam bentuk bagan organisasi. Yang kemudian dipecah menjadi berbagai jabatan. Pada setiap jabatan biasanya memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang dan waian jabatan (job discription). Semakin tinggi suatu jabatan biasanya semakin tinggi tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. Biasanya juga semakin besar penghasilannya. Dengan pembagian tugas tersebut maka pekerjaan menjadi ringan. Berat sama dipikul, ringan sama dijinjing. Disinilah salah satu prinsip dari manajemen. Yaitu membagi-bagi tugas sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Peran kepemimpinan (*leadership*) seorang administrator/manajer sangat penting dalam rangka menjalankan perencanaan. Dalam fungsi pengorganisasian,

⁴ Departemen Agama RI, *Op cit.*, h. 85

pemimpin organisasi menentukan siapa melakukan apa (who does what) sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.

Organizing merupakan upaya untuk menghimpun semua sumber daya yang dimiliki daerah dan memanfaatkannya secara efisien guna mencapai tujuan (*goals*) yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian (*organizing*) harus pula diperhatikan adalah menentukan siapa melakukan apa (*staffing*).

3. Actuating

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik tetapi bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Kecuali memang ada hal-hal khusus sehingga perlu dilakukan penyesuaian. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi atau Madrasah yang telah ditentukan.



Artinya : "Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan

dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nyankepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

(QS. At-Taubah : 105)⁵

Peran administrator menjadi kunci keberhasilan terhadap implementasi perencanaan pendidikan. Administrator melakukan koordinasi dan pengarahan terhadap seluruh bagian atau sektor yang terlibat dalam upaya percepatan penuntasan Wajar 9 Tahun.

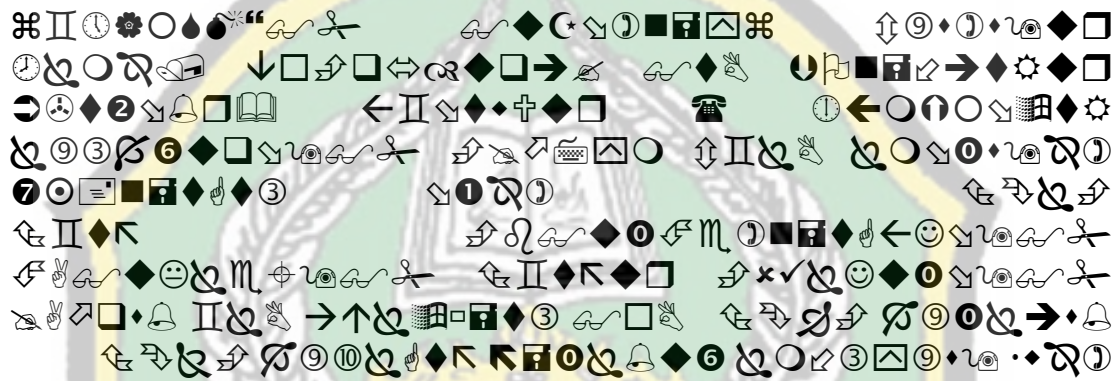
Administrator/top manager melakukan koordinasi dalam pelaksanaan perencanaan. Seluruh komponen (bagian, bidang, seksi, Kepala Madrasah) dan *stakeholder* pelayanan pendidikan dipersatukan dalam meja bundar untuk memperoleh suatu kompromi atau komitmen tentang pendidikan. Seluruh komponen, peranan *leadership* dari administrator/manajer sangat menentukan dalam fungsi penggerakan (*actuating*) ini. Fungsi manajemen penggerakan pelaksanaan (*actuating*) ini adalah termasuk didalamnya fungsi koordinasi (*coordinating*), Pengarahan (*directing*), Kepemimpinan (*leading*). Agar semua komponen dapat melaksanakan tugas sesuai dengan perannya masing-masing, maka tugas administrator adalah melakukan koordinasi dan mengarahkan seluruh komponen manajemen agar terbentuk sinergi, dan menghindari overlapping pelaksanaan tugasnya.

⁵ *Ibid.*, h. 86

4. Controlling

Fungsi pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan

standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.



Artinya :*"Dan sesungguhnya Kami telah mencifiakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya, (yaitu) ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatanya,seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk disebelah kiri. Tiada satu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada didekatnya malaikat pengawas yang selalu hadir. (QS. Qaaf: 1 6-1 8)⁶*

Agar pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja maka dibutuhkan pengontrolan. Baik dalam bentuk supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit . Kata-kata tersebut memang memiliki makna yang berbeda, tapi yang

⁶ Ibid., h.234

terpenting adalah bagai sejak dini dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun pengorganisasian. Sehingga dengan hal tersebut dapat segera dilakukan koreksi, antisipasi dan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan situasi, kondisi dan perkembangan zaman.

Actuating merupakan proses untuk mengamati secara terus menerus (berkesinambungan) pelaksanaan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi (perbaikan) terhadap penyimpangan yang terjadi. Untuk menjalankan Fungsi ini diperlukan adanya standar kinerja yang jelas. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan alat ukur apakah implementasi sesuai dengan rencana yang merupakan konsensus bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Sarana Manajemen

Bila kita perhatikan definisi yang dikemukakan di atas, maka nampak seakan-akan hanya ada satu-satunya alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan adalah orang atau manusia saja. Hal ini tentunya tidak demikian. Untuk mencapai tujuannya maka para manajer menggunakan sumber daya yaitu: *Men, Money, Material, Methods, Market* atau kita sebut "*Enam M*".

Sarana penting atau sarana utama para manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia atau *men*. Berbagai macam aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitas itu dapat kita lihat dari sudut proses seperti: *planning, organizing staffing, directing, dan controlling*, dapat pula kita tinjau dari sudut bidang penjualan, produksi, keuangan, personalia, dan lain-lain.

Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut kita perlukan manusia. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Harus diingat bahwa manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang lain.

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna maka manusia dihadapkan kepada berbagai *alternative methods* atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu metode atau cara dianggap pula sebagai sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan. Misalnya sekarang ini dikenal berbagai metode atau cara belajar seperti: ceramah, metode kasus, permainan dan sebagainya. Berbagai metode tentu berbeda daya guna dan hasil guna untuk mencapai sesuatu tujuan pendidikan tertentu.



B. Kinttrja Guru

Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan.

Menurut A. Tabrani Rusyan dkk, Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.⁷

Faktor utama kenapa manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Dalam pencapaian taraf hidup yang lebih baik dan sukses dalam bekerja tidak lepas dari motivasi kerja, dan kuat lemahnya motivasi kerja seseorang mempengaruhi tinggi rendahnya Kinerja.

Mitrani mendefinisikan Kinerja sebagai pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan perannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran-sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan,

⁷ Tabrani Rusdi dkk. Upaya Meningkatkan Budaya kerja Guru, Cianjur: CV.Dinamika Karya Cipta (200) h.17

dan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum.⁸

Dalam hubungannya dengan dunia pendidikan, maka Kinerja guru dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang guru bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan institusional. Kemampuan seorang guru akan terlihat pada saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya.

McClelland mendefinisikan Kinerja sebagai cerminan dari keseluruhan cara seseorang dalam menetapkan tujuan prestasinya. Seorang guru yang baik bekerja dengan perencanaan-perencanaan yang matang sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai.⁹ Perbedaan Kinerja antara seseorang dengan yang lain dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu.

menurut Anderson Pada dasarnya Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor situasi. Pada faktor individu, jika seseorang melihat Kinerja yang tinggi merupakan jalur untuk memenuhi kebutuhannya, maka ia akan mengikuti jalur tersebut. Sedangkan faktor situasi menyebutkan bahwa Kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan dasar. Jika motivasi tinggi tetapi kemampuan dasar rendah, maka Kinerja akan rendah dan jika

⁸ Alain Mitrani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. Jakarta: Pustaka Utama Graffiti, 1995. 131

⁹ D.C. Winter McClelland. *Motivation Economic Achievement*. New York: The Free Press 1971 H.46

kemampuan tinggi tetapi motivasi yang dimiliki rendah maka Kinerja pun akan rendah, atau sebaliknya.¹⁰

Meningkatkan Kinerja adalah salah satu tujuan utama penilaian Kinerja. Untuk itu perlu dipahami definisi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Cukup banyak ahli memberikan definisi dan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kinerja atau prestasi kerja adalah perilaku yang tampak atau terwujud dalam pelaksanaan tugas-baik tugas di dalam kantor maupun di luar kantor yang bersifat kedinasan.

Menurut Andrew F. Sikula penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan, penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan ditujukan untuk pengembangan¹¹

Menurut Vivi Rorlen yang dikutip oleh Mangkunegara mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” atau *actual performance*” yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹²

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai suatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang.¹³ Sedangkan

¹⁰ N.H. Anderson. “*Performance Motivation x Ability: An Integration Theoretical Analysis*”, *Journal of Personality and Social Psychology* 1984 H.598

¹¹ H. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara 2005), H. 87

¹² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : Rosda Karya, 2004), h.94

¹³ WJS. Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988), h.56

menurut Saidi kinerja adalah kemampuan, kesanggupan, dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa.¹⁴

Menurut Gibson, Ivan Cevich dan Donelly bahwa kinerja sebagai prestasi kerja dari perilaku.¹⁵ Prestasi kerja itu ditentukan Oleh kemampuan bekerja, baik terhadap cakupan kerja maupun kualitas kerja secara menyeluruh.

Dari uraian tentang kinerja guru diatas, maka guru sebagai penggerak dibidang pendidikan dan pengajaran sudah sepatutnya melaksanakan tujuan dari pendidikan dan pengajaran tersebut. Dengan demikian kinerja guru dapat dilihat dari perbuatan atau kegiatan belajar mengajar di dalam kelas, sebagaimana dikemukakan oleh Roman J. Aldag dan Steam, kinerja adalah seperti pengambilan keputusan pada waktu mengajar di kelas.¹⁶

Menurut Suryo Subroto yang dimaksud dengan kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup suasana kognitif, afektif dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran.¹⁷

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang yang diwujudkan dalam tingkah laku yang ditampilkan .

¹⁴ Saidi, *Effektifitas Kinerja Guru*, (Solo :Tiga Serangkai, 1996), h. 15

¹⁵ Gibson J.L., dan Ivan Cevich, *Organisasi dan Manajemen*, Terjemah: Sulistyio (Jakarta: Erlangga, 1993), h.28

¹⁶ Roman J. Aldag dan Timothy Steams, *Management*, Terjemahan, (Chicago : South Westem Publishing Co,1986), h. 77.

¹⁷ Suryo Subroto, *Op.cit.*, h. 3

Pemahaman serta kemampuan bertingkah laku tersebut dapat diidentifikasi sebagai faktor kerja, kemampuan kerja yang tinggi atau rendah.

1. Faktor -faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Payaman J .Simanjuntak dalam bukunya manajemen dan evaluasi kinerja,¹⁸ menyebutkan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya. :

a. Kompetensi individu

Kompetensi individu yakni kemampuan dan keterampilan dalam melakukan kerja. Kompetensi ini dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan keterampilan kerja, serta faktor motivasi dan etos kerja. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (human investment). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi.

Kemampuan dan kompetensinya melakukan pekerjaan, dengan demikian semakin tinggi pula kinerjanya. Motivasi dan etos kerja sangat penting dalam mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dapat dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan memperoleh kinerja rendah, sebaliknya seseorang yang

¹⁸ Payaman J.Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta:LPFEUI, 2005), h. 10-13

memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

b. Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi, yang meliputi pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

c. Dukungan manajemen

Kinerja seseorang sangat tergantung pada kemampuan para pimpinan, baik dalam membangun sistem kerja dan hubungan yang aman dan harmonis, maupun dalam mengembangkan kompetensi pekerja. Sehingga dapat menumbuhkan motivasi dan memobilisasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional disebutkan bahwa kemampuan (*ability*) guru sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dalam mencapai keberhasilan proses belajar mengajar meliputi:¹⁹

1) Kemampuan pribadi

Kemampuan pribadi adalah kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Kemampuan itu meliputi:

a. Kemantapan dan integrasi pribadi,

¹⁹ Lembaga Kajian Keislaman dan Sosial (LEKDIS), *Standar Nasional Pendidikan*, (Cipulal: Han'! Print, 2005), h. 26-27

- b. Peka terhadap perubahan dan pembaharuan,
- c. Berfikir alternative
- d. Adil, jujur dan objektif
- e. Disiplin dalam melaksanakan tugas
- f. Berusaha memperoleh hasil uerja yang sebaik-baiknya
- g. Simpatik, menarik, luwes dan bijaksana
- h. Berwibawa

2) Kemampuan profesional

Kemampuan profesional adalah kemampuan dalam penguasaan akademik yang diajarkan dan terpadu dengan kemampuan mengajarnya sekaligus, sehingga guru memiliki wibawa akademis. Kemampuan professional guru penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar siswa karena proses belajar mengajar dan hasil belajar yang diperoleh siswa tidak hanya ditentukan oleh Madrasah, pola dan struktur serta isi kurikulum juga akan dapat ditentukan oleh kemampuan guru yang mengajar dan membimbing siswanya.

3) Kemampuan sosial

Kemampuan sosial adalah kemampuan yang berhubungan dengan bentuk partisipasi social seorang guru dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat, baik secara formal maupun informal.

4) Kemampuan pedagogik

Kemampuan pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.²⁰

2. Faktor-faktor yang dapat Meningkatkan Kinerja Guru

Selanjutnya A. Tabrani Rusyan dkk menyatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan Kinerja guru seperti diterangkan di atas, maka perlu berbagai faktor yang mendukung, di antaranya:

1) Motivasi Kinerja Guru

Dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat juga memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru.

2) Etos Kinerja Guru

Guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos Kinerja. dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos yang berbeda-beda. Etos kerja perlu dikembangkan oleh guru, karena:

- a) Pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah dan berkembang.

²⁰ Cece Wijaya dan A.Tabrani Rusyama, *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2008), h. 21

- b) Kondisi yang terbuka untuk menerima dan menyalurkan kreativitas.
- c) Perubahan lingkungan terutama bidang teknologi.

3) Lingkungan Kinerja guru

Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meliputi:

- a) Lingkungan social-psikologis, yaitu lingkungan serasi dan harmonis antar guru, guru dengan kepala sekolah, dan guru, kepala sekolah, dengan staf TU dapat menunjang berhasilnya Kinerja guru.
- b) Lingkungan fisik, ruang Kinerja guru hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) Ruang harus bersih, (2) Ada ruang khusus untuk kerja, (3) Peralatan dan perabotan tertata baik, (4) Mempunyai penerangan yang baik, (5) Tersedia meja kerja yang cukup, (6) Sirkulasi udara yang baik, dan (7) Jauh dari kebisingan.

4) Tugas dan tanggung jawab guru

- a) Tanggung jawab moral, guru harus memiliki kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila.
- b) Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guru harus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu membuat persiapan mengajar dan memahami kurikulum dengan baik.
- c) Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut mensukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan, dan melayani masyarakat.

- d) Tanggung jawab guru di bidang keilmuan, yaitu guru turut serta memajukan ilmu dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan.
- e) Optimalisasi kelompok kerja guru

Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, Kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja seseorang, yaitu:²¹

a. Pendidikan dan latihan

Seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi memungkinkan dia untuk bekerja lebih produktif dari pada orang yang tingkat pendidikannya rendah, hal ini dikarenakan orang tersebut mempunyai cakrawala / pandangan yang lebih luas sehingga mampu untuk bekerja atau meningkatkan lapangan kerja.

b. Gizi dan kesehatan

Makanan merupakan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi dalam rangka kelangsungan hidup. Seseorang yang keadaannya sehat baik jasmani maupun rohani

²¹John Suprihanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia II* (Jakarta: Karunika UT,1997), h. 22-28

akan dapat berkonsentrasi dalam pekerjaannya, sehingga produktivitas yang dicapainya menjadi tinggi.

c. Motivasi internal

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

d. Kesempatan kerja

Kesempatan kerja dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja sesuai dengan pendidikan dan keterampilan, serta berkesempatan untuk mengembangkan diri sehingga dapat menjadi pegawai yang kreatif.

e. Kemampuan manajerial pimpinan

Faktor manajemen berperan dalam meningkatkan kinerja, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata prosedur yang memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan kesempatan bagi seseorang untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, perbaikan penghasilan dan jaminan social.

f. Kebijakan pemerintah

Usaha peningkatan kinerja sangat sensitive terhadap kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan, usaha, moneter, fiscal, distribusi dan lainnya.

3. Indikator Kinerja Guru

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu :²²

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar. Kemampuan ini dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran. Unsur/komponen dalam silabus terdiri dari:

- 1) Identitas silabus
- 2) Standar Kompetensi (SK)
- 3) Kompetensi Dasar (KD)
- 4) Materi pembelajaran
- 5) Kegiatan pembelajaran
- 6) Indikator
- 7) Alokasi waktu
- 8) Sumber pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, di tandai dengan komponen-komponen:

1. Identitas RPP
2. Standar Kompetensi (SK)
3. Kompetensi Dasar (KD)
4. Indikator
5. Tujuan Pembelajaran
6. Materi pembelajaran
7. Metode pembelajaran

²²Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta : Depdiknas, 2008), h. 3

8. Langkah-langkah kegiatan
9. Sumber pembelajaran
10. Penilaian

b. Pelaksanaan kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua itu merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru secara optimal.

1) Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan dalam memupuk keljasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya adalah pengaturan ruangan / setting tempat duduk siswa yang dilakukan bergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata.

2) Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyahknkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikjran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menggunakan media dan sumber

belajar tidak hanya pada penggunaan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar Madrasahnyanya.

3) Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru hendaknya mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa dan menghindari terjadinya kejenuhan pada siswa.

c. Evaluasi/ Penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu

tergantung pada jumlah soal yang diberikan. Penilaian dimaksudkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat dikelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya.

Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada sejauh mana tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa.

Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki system pembelajaran. Kemampuan lain yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi : tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan.

Terdapat berbagai model instrument yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namnn demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat dipergunakan sebagai instrument utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain (individu) melalui pernyataan perilaku dalam suatu kategori yang memiliki makna atau nilai. Kategori dibuat dalam bentuk rentangan mulai dari yang tertinggi sampai terendah. Rentangan ini dapat disimbolkan melaluihuruf(A,B,C,D) atau angka (4,3,2,1), atau berupa kata-kata, mulai dari tinggi, sedang, kurang, rendah dan sebagainya.