



MANAJEMEN KINERJA GURU DI MTs MUALLIMIN UNIVA MEDAN

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

OLEH:

ERIKA SEPTIANI
NIM. 37.15.1.004

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUMATERA UTARA

MEDAN

2019



MANAJEMEN KINERJA GURU DI MTs MUALLIMIN UNIVA MEDAN

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

OLEH:

ERIKA SEPTIANI
NIM. 37.15.1.004

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PEMBIMBING I

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
NIP :19620716 199003 1 004

PEMBIMBING II

Dr. Nurika Khalila Daulay, MA
NIP :19760620 2003122 001

Ketua Prodi MPI

Dr. Abdillah, M.Pd
NIP : 19680805 199703 1 002

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. William Iskandar Pasar V Medan Estate 20731 Telp. 6615683 - 6622925 Fax. 6615683,
Email ; fitk@uinsu.ac.id

SURAT PENGESAHAN

Skripsi ini yang berjudul “Manajemen Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan” yang disusun oleh ERIKA SEPTIANI yang telah dimunaqasyakan dalam sidang Munaqasyah Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UINSU Medan pada tanggal:

31 Juli 2019 M
28 Dzulkaidah 1440 H

Skripsi telah diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.

**Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan**

Ketua Prodi MPI

Sekretaris

Dr. Abdilah, M.Pd
NIP : 19680805 199703 1 002

Dr. Muhammad Rifa’i, M.Pd
NIP: 19700504 201411 1 002

Anggota Penguji

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
NIP :19620716 199003 1 004

Dr. Nurika Khalila Daulay, MA
NIP :19760620 2003122 001

Dr. Inom Nasution, M.Pd
NIP :19710607 199503 2 001

Nasrul Syakur Chaniago, S,S, M.Pd
NIP: 19770808 200801 1 014

Mengetahui
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan

Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd
NIP: 19601006 199403 1 002

Nomor : Istimewa
Lampiran : 4 (Empat) eks. Kepada Yth:
Perihal : **Skripsi** Bapak Dekan Fak. Ilmu
A.n Erika Septiani Tarbiyah dan Keguruan UIN
Sumatera Utara Medan

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat,

Setelah membaca, meneliti dan memberikan saran-saran seperti untuk perbaikan skripsi Mahasiswa:

Nama : Erika Septiani

NIM : 37.15.1.004

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Manajemen Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan

Dengan ini kami menilai skripsi tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang munaqasyah skripsi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.

Demikianlah saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, 10 Juli 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
NIP :19620716 199003 1 004

Dr. Nurika Khalila Daulay, MA
NIP :19760620 2003122 001

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Erika Septiani

NIM : 37.15.1.004

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : **”Manajemen Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan”**

Pembimbing : 1. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd

2. Dr. Nurika Khalila Daulay, M.A

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang semuanya telah jelaskan sebelumnya. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, saya bersedia menerima segala konsekuensinya bila pernyataan saya ini tidak benar.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 10 Juli 2019

Yang membuat pernyataan

ERIKA SEPTIANI
NIM. 37.15.1.004

ABSTRAK



Nama : Erika Septiani
NIM : 37.15.1.004
Fak/ Jur : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan/
Manajamen Pendidikan Islam
Pembimbing I : Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
Pembimbing II : Dr. Nurika Khalila Daulay, MA
Judul Skripsi : Manajemen Kinerja Guru di
MTs Muallimin Univa Medan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen kinerja guru baik dari segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dalam kinerja guru.

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian ini dilakukan di MTs Muallimin Univa Medan. Subjek dalam penelitian ini yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala tata usaha dan 3 orang guru. Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data yaitu teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang peneliti gunakan dengan menggunakan model Milles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Penjamin keabsahan data dalam penelitian ini yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Penelitian ini mengungkapkan empat temuan yaitu: 1) Perencanaan kinerja guru yang kepala madrasah mengadakan rapat tahunan di awal ajaran baru dan akhir ajaran, mengadakan pelatihan minimal enam bulan sekali, dan membuat peraturan untuk guru, 2) Pengorganisasian kinerja guru dalam pembagian mata pelajaran masih ada yang belum sesuai antara latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh guru dengan mata pelajaran yang diajarkan, 3) Pelaksanaan kinerja guru kepala madrasah mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran, dan 4) Evaluasi program kinerja guru dilakukan tiga bulan sekali terlebih dahulu dievaluasi oleh para pimpinan lalu dirapatkan dengan seluruh guru.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan kinerja guru kepala madrasah harus membuat program kerja, mengorganisasi pekerjaan guru, melakukan manajemen kinerja guru dan sampai pada tahap evaluasi kinerja guru, dengan hal itu dapat meningkatkan kinerja guru dalam mengajar.

Kata Kunci: Manajemen, Kinerja Guru

Mengetahui,
Pembimbing I

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
NIP :19620716 199003 1 004

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT kerana atas Rahmat dan hidayah-Nya kepada Peneliti sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini yang merupakan tugas untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

Shalawat dan salam tak lupa pula kita hadiahkan kepada baginda Nabi besar Muhammad SAW semoga di yaumul Akhir kelak kita mendapat syafaatnya. Amin Ya Rabbal Alamin.

Dalam memenuhi Tugas-Tugas dan melengkapi syarat dalam mencapai gelar S-1 dalam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, maka Peneliti mengajukan judul Skripsi yang Berjudul : **“MANAJEMEN KINERJA GURU DI MTs MUALLIMIN UNIVA MEDAN”**

Medan, 10 Juli 2019

Peneliti,

Erika Septiani
NIM: 37.15.1.004

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan kali ini Peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan skripsi ini. Secara khusus dalam kesempatan kali ini Peneliti menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak rektor yaitu **Prof. Dr. Saidurrahman, M. Ag** selaku pimpinan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara beserta para Wakil Rektor.
2. Bapak dekan yaitu **Dr. H. Amiruddin Siahaan, M. Pd** selaku pimpinan di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak **Dr. H. Abdillah, S. Ag, M. Pd** selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan Bapak **Dr. M. Rifai, M. Pd** selaku Wakil Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan nasihat dan arahan dalam menjalankan proses perkuliahan.
4. Bapak **Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd** (Pembimbing I) dan **Dr. NurikaKhalila Daulay, MA** (Pembimbing II) yang telah sabar dalam membimbing Peneliti dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawai Prodi Manajemen Pendidikan Islam.
6. Bapak **Drs. Kasran, M.A** selaku Kepala Madrasah MTs Muallimin Univa Medan, Bapak **Muhayaan, M.A** selaku Wakil Kepala Madrasah, Bapak **Supriyadi, S.HI** selaku Kepala Tata Usaha serta Guru-guru yang telah

memberikan bantuan data dan keterangan dalam penelitian pada skripsi ini.

7. Yang teristimewa dihati Peneliti yaitu Ayah tercinta **Alm.Akirman** dan Ibunda tersayang **Syamsiar**, yang telah melahirkan, mengasuh, membesarkan, mendidik, memberi semangat serta menyekolahkan Penelitisampai perguruan tinggi hingga selesai, yang selalu memberikan kasih sayang yang begitu besar, doa dan restunya, jerih payah dan pengorbanannya tanpa mengenal lelah dan letih untuk memenuhi kebutuhan Peneliti, sehingga karya kecil ini Penelitijadikan sebagai persembahan dan untuk menjadi kebanggaan keduanya. Tanpa ridho keduanya mungkin perjalanan pendidikan ini tak sampai pada masa gelar Sarjana.
8. Abang tercinta **Andri Boy, S.T** yang telah menjadi sosok kepala keluarga pengganti ayah yang selalu memberikan dukungan moral maupun moril dan adik tercinta **Rina Yunita** yang selalu membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat tercinta yang lagi berjuang bersama sama agar bisa wisuda dan foto bersama dengan memakai toga **Gadis-Gadiskuh: Atmiati, Chairunnisa Silangit, Cut Mairani, dan Nursya'adah Br. Ginting** yang senantiasa menjadi sahabat terbaik dan selalu memberikan motivasi kepada Peneliti.
10. Sahabat-Sahabat Sedari MTs **Rahmah Itsna Hayati, Deby Eka Syafitri, Auliah Arningsih, dan Amelia Ramdhani Syayuti** yang telah memberikan semangat agar segera menyelesaikan skripsi ini.

11. Keluarga besar **MPI-1 Stambuk 2015** yang telah memberikan rasa kekeluargaan, motivasi dan dukungannya kepada Peneliti.
12. Teman-teman yang sama-sama berjuang menuju wisuda di pertemukan sewaktu PPL 3 **Nurhidayah** dan **Siti Aspiah** yang saling membantu ketika melakukan penelitian ke sekolah.
13. Terimakasih kepada semua teman-teman, kakak-kakak, adik-adik yang tidak bisa disebutkan satu per satu, yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada Peneliti.

Untuk itu dengan hati yang tulus, Peneliti mengucapkan yang sebesar-besarnya kepada mereka, semoga Allah SWT membalas kebaikan mereka dengan berlipat ganda. Peneliti juga meminta maaf apabila dalam penulisan skripsi ini masih ditemukan berbagai kekurangan dan kelemahan didalamnya, karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Oleh karena itu, sumbangan saran, kritik dan pendapat yang sehat dan membangun sangatlah peneliti harapkan agar skripsi ini mampu menjadi karya ilmiah yang baik.

Mudah-mudahan Peneliti dapat mengamalkan ilmu yang telah Peneliti peroleh dan dapat dimanfaatkan demi kemajuan agama, bangsa dan negara.

Medan, 10 Juli 2019

Peneliti

Erika Septiani
NIM. 37.15.1.004

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Kata Pengantar.....	ii
Ucapan Terimakasih	iii
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN TEORITIK	
A. Manajemen Kinerja	
1. Manajemen.....	10
a. Pengertian Manajemen	10
b. Fungsi-Fungsi Manajemen	12
c. Prinsip-Prinsip Manajemen	18
2. Kinerja	19
a. Pengertian Kinerja.....	19
b. Indikator Kinerja.....	21
c. Standar Kinerja	22

3. Manajemen Kinerja	23
a. Pengertian Manajemen Kinerja	23
b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja.....	25
c. Siklus Manajemen Kinerja	27
B. Kompetensi Guru	
1. Pengertian Guru.....	34
2. Konsep Kompetensi Guru	36
C. Penelitian Terdahulu.....	39
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	46
B. Lokasi Penelitian	46
C. Subjek Penelitian.....	47
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	48
E. Analisis Data.....	49
F. Penjaminan Keabsahan Data	51
BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Temuan Umum	
1. Sejarah Berdirinya MTs Muallimin Univa Medan.....	54
2. Profil MTs Muallimin Univa Medan.....	55
3. Visi dan Misi MTs Muallimin Univa Medan.....	55
4. Struktur Organisasi MTs Muallimini Univa Medan	56
5. Data Guru MTs Muallimin Univa Medan	58
6. Data Siswa MTs Muallimin Univa Medan	60
7. Sarana dan Prasarana MTs Muallimin Univa Medan.....	61

B. Temuan Khusus	
1. Perencanaan Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan.....	63
2. Pengorganisasian Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan	68
3. Pelaksanaan Program Kinerja Gurudi MTs Muallimin Univa Medan	72
4. Evaluasi Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan	74
C. Pembahasan Penelitian	
1. Perencanaan Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan.....	77
2. Pengorganisasian Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan	78
3. Pelaksanaan Program Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan	79
4. Evaluasi Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan	80
BAB VPENUTUP	
A. Kesimpulan	82
B. Saran	83
Daftar Pustaka	85
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTs Muallimin Univa Medan	58
Tabel 4.2 Data Keadaan Siswa Di MTs Muallimin Univa Medan.....	61
Tabel 4. 3 Sarana dan Prasarana MTs Mullimin Univa Medan	62
Tabel 4.4 Fasilitas Belajar Mengajar di dalam Kelas	67
Tabel 4.5 Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTs Muallimin Univa Medan.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MTs Muallimin Univa Medan.....	57
Gambar 4.2 Absensi Guru MTs Muallimin Univa Medan	77

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara Berkenaan dengan Manajemen Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan
- Lampiran 2 Panduan Wawancara, Observasi dan Studi Dokumentasi Manajemen Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan
- Lampiran 3 Blanko Cheklist Pedoman Studi Dokumentasi Manajemen Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan
- Lampiran 4 Pedoman Studi Dokumentasi Manajemen Kinera Guru di MTs Muallimin Univa Medan
- Lampiran 5 Dokumentasi Foto

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini sangat cepat terjadi perkembangan terutama di bidang pendidikan. Di dalam dunia pendidikan selalu terjadi perkembangan salah satunya dalam sistem pembelajarannya. Pembelajaran terjadi dikarenakan adanya sumber daya manusia di dalamnya yaitu anak didik dan pendidik/guru, dengan adanya anak didik dan pendidik/guru maka terjadilah sebuah proses belajar mengajar.

Dalam konteks pendidikan, pelaksanaan pendidikan memerlukan terjadinya hubungan fungsional antara sumber daya pendidikan. Sebagai suatu proses, pelaksanaan kegiatan pendidikan memerlukan penanganannya yang terencana dan sistematis sehingga berbagai sumber daya pendidikan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan. Guru adalah salah satu komponen sumber daya manusia yang bersama komponen lainnya harus bersinergi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang jauh lebih baik.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Guru merupakan tokoh sentral dalam proses pendidikan karena guru adalah pihak yang berinteraksi langsung dengan peserta didik/siswa dalam proses pembelajaran dan penentu utama dalam mewujudkan peserta didik yang berkualitas. Guru bertanggungjawab terhadap pembentukan

watak peserta didik melalui pengembangan dan peningkatan kepribadian serta menanamkan nilai moral yang dikehendaki.

Di Indonesia, lembaga pendidikan seperti sekolah harus dengan sungguh-sungguh melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan nasional. Hal ini sesuai dengan amanat yang tercantum dalam Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan nasional beserta penjelasan Bab II Pasal 3 bahwa: “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”¹

Setiap sekolah memiliki kewajiban untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut dengan memberikan bekal kepada para peserta didik agar mampu menghadapi perubahan zaman akibat globalisasi. Semua itu dapat berhasil apabila suatu sekolah memiliki pendidik yang berkualitas serta terampil dan memiliki pengetahuan yang luas dalam mendidik peserta didiknya agar mampu menghadapi tantangan masa depan. Sehingga sekolah akan mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga negara

¹Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasan*, (Yogyakarta: Media Wacana).

yang demokratis serta bertanggung jawab dalam menentukan arah perkembangan bangsa ini.²

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat di tentukan oleh kesiapan gurunya dalam melaksanakan dan menerapkannya pada peserta didiknya melalui proses pembelajaran. Peningkatan mutu pendidikan sangat berpengaruh dengan kemampuan profesional guru dan mutu kinerjanya. Karena itu guru di tuntut memiliki kinerja yang baik agar dapat memuaskan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat yang telah mempercayakan sekolah dan guru dalam membina anak didik.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja guru berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga atau organisasi tempat mereka bekerja. Karena itu pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.

Dalam proses kinerja guru diperlukan suatu pengelolaan yang baik di dalamnya agar kinerja guru dapat terjadi dengan teratur dan tertata dengan baik. Keberhasilan dalam upaya mengembangkan kinerja guru sangat ditentukan oleh kepala madrasah mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengawasi atau mengendalikan serta menyalurkan semua sumber daya pendidikan. Kepemimpinannya sebagai faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan termasuk sasaran.

²Nanda Aristantia Tobing, (2017), *Implementasi Manajemen Kinerja Guru Di Pondok Pesantren Al-Ma'shum Rantau Prapat*, di akses dari <http://repository.uinsu.ac.id/3014/1/> Pada Tanggal 13 Maret 2019, Pukul 14.00 WIB.

Kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku dalam bekerja. Lembaga Administrasi Negara menyebut kinerja sebagai gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran. Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional.

Setiap organisasi memerlukan manajemen untuk mengatur dan mengelola setiap tujuan yang ingin dicapainya. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerja. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahannya akan secara langsung memengaruhi kinerja individu, unit kerja, dan seluruh organisasi.³

Manajemen kinerja sangat diperlukan dalam organisasi karna ia berfungsi untuk mengatur dan mengelola setiap tujuan yang ingin dicapai dan semua itu akan berjalan dengan baik apabila seorang pemimpin yaitu kepala madrasah nya juga mampu mengelola setiap kinerja bawahannya.

Mengenai manajemen kinerja menurut Costello dalam Wibowo, manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahannya akan secara langsung

³Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, Hlm. 3.

memengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga seluruh organisasi.⁴

Pembinaan dan pengembangan guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru. Dalam perspektif manajemen sekolah, agar kinerja guru dapat ditingkatkan dan tercapainya standar tertentu, maka diperlukan manajemen kinerja. Manajemen kinerja membantu untuk meningkatkan kinerja guru secara terpadu dan terus menerus.⁵

Sejauh ini banyak upaya yang telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan namun belum menunjukkan hasil yang mengembirakan bahkan masih banyak kegagalan dalam implementasinya di lapangan. Kegagalan demi kegagalan antara lain disebabkan oleh masalah manajemen yang kurang tepat, salah satunya adalah dalam hal manajemen kinerja guru di sekolah. Karena sebagian besar upaya yang telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan gagal dikarenakan oleh guru atau tenaga pendidik yang kurang profesional sehingga belum mampu dalam pelaksanaannya. Karena guru merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam penyelenggaraan pendidikan.

Hasil penelitian Fahri tentang manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan telah menunjukkan perencanaan kinerja guru ditetapkan dengan komunikasi yang berkesinambungan. Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah menentukan draf rencana kerja dan dilakukan rapat pada akhir dan awal tahun ajaran baru dengan melibatkan seluruh guru bersangkutan dalam rapat dewan guru. Pengorganisasian sumber daya kinerja guru di MAN 3 Medan,

⁴*Ibid*, Hlm. 11.

⁵Tri Maelina, (2015), *Manajemen Kinerja Guru Di SMP PSKD Mandiri*, di akses di <https://media.neliti.com/media/publications/> Pada Tanggal 13 Maret 2019, Pukul 14.05 WIB.

Kepala Madrasah sebagai *Leader* bekerja sama dengan Wakil-wakil Kepala Madrasah yang ada dalam melaksanakan roda organisasi. Pelaksanaan rencana kinerja guru melibatkan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah selaku atasan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan manajemen kinerja guru saling bekerja sama dalam menjalankan tugasnya. Dalam menjalankan tugasnya sebagai leader, manajer dan supervisor Kepala Madrasah melakukan pendekatan-pendekatan khusus, baik berupa bimbingan maupun nasehat-nasehat yang memberikan pencerahan dan kesadaran, sehingga para guru tidak merasa terintimidasi oleh Kepala Sekolah dan Wakil. Pengawasan kinerja guru yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah dengan beberapa cara ternyata diawasi langsung oleh Kepala Madrasah. Setelah meminta laporan manajemen kinerja guru yang dilakukan Wakil Kepala Madrasah maka Kepala Madrasah melakukan *cross check* kembali dengan melakukan kunjungan kelas, observasi dan wawancara dengan beberapa sumber baik itu guru maupun pegawai yang ada untuk mengetahui kebenaran dari manajemen kinerja guru yang dilakukan Kepala Madrasah.⁶

Berdasarkan observasi awal penelitian menemukan data di MTs Muallimin Univa Medan Kecamatan Medan Amplas Kelurahan / Desa Harjosari I Provinsi Sumatera Utara manajemen kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan belum dapat berjalan lancar. Hal ini ditandai dengan adanya beberapa indikator masalah yang terdapat di madrasah tersebut yaitu: 1) Masih ada guru yang tidak membuat RPP padahal pembuatan RPP merupakan tahap awal perencanaan manajemen kinerja guru, 2) Tidak teraturnya pengumpulan RPP, dan 3) Pelaksanaan

⁶Muhammad Fahri, 2013, *Manajemen Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan*, di akses di <http://repository.uinsu.ac.id/1743/> Pada Tanggal 12 Maret 2019, Pukul 09.00 WIB.

pembelajaran kurang berjalan dengan lancar di karenakan guru belum membuat RPP terlebih dahulu.

Berdasarkan masalah fenomena tersebut peneliti merasa tertarik mengadakan penelitian dengan judul “**Manajemen Kinerja Guru Di MTs Muallimin Univa Medan**”, peneliti berharap dapat memberikan solusi terhadap problema yang ada untuk perbaikan situasi kedepannya.

B. Fokus Masalah

Untuk mempermudah peneliti dalam hasil penelitian, maka peneliti memfokuskan dari latar belakang masalah yaitu Bagaimana Manajemen Kinerja Guru dalam Mengembangkan Kinerja Mengajar Guru di MTs Muallimin Univa Medan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus diatas maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana perencanaan kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan?
2. Bagaimana pengorganisasian kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan?
3. Bagaimana pelaksanaan program kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan?
4. Bagaimana evaluasi kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perencanaan kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan.
2. Untuk mengetahui pengorganisasian kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan.
3. Untuk mengetahui pelaksanaan program kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan.
4. Untuk mengetahui evaluasi kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan.

E. Manfaat penelitian

Berdasarkan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini dikemukakan sebagai berikut:

1. Teoritis
 - a. Bahan kajian dalam merencanakan, mengorganisasi, pelaksanaan dan mengevaluasi kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan Medan.
 - b. Bahan informasi tentang teori manajemen kinerja guru untuk diterapkan oleh pihak terkait dalam meningkatkan kualitas madrasah.
2. Praktis
 - a. Bagi Kepala Madrasah MTs Muallimin Univa Medan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam merencanakan, mengorganisasikan,

melaksanakan serta mengevaluasi kinerja guru dimasa yang akan datang.

- b. Sebagai khazanah ilmu pengetahuan untuk menambah reverensi dalam manajemen kinerja guru di madrasah atau sekolah.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Kinerja

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *manage*. Secara etimologi kata manajemen berasal dari bahasa Italia, *maneggiare* yang berarti “mengendalikan”, terutamanya “mengendalikan kuda” yang berasal dari bahasa latin manus yang berarti “tangan”. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manage* yang berarti “kepemilikan kuda” (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.⁷

Berikut pengertian manajemen menurut beberapa para ahli yaitu sebagai berikut:

- 1) Menurut Terry dan Franklin, Manajemen adalah satu proses yang terdiri dari aktivitas perencanaan, pengaturan, penggerakan, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menentukan dan memenuhi sasaran hasil yang diwujudkan dengan penggunaan mausia dan sumber daya lainnya.
- 2) Menurut Wehrich dan Koontz, Manajemen adalah proses perencanaan dan pemeliharaan lingkungan di mana individu, bekerja bersama dalam kelompok, mencapai tujuan-tujuan terpilih secara efektif.

⁷ Ferdinand Risamasu, dkk, (2015), *Pengantar Manajemen*, Medan: Perdana Publishing, Hlm. 2.

- 3) Menurut Peter Drucker, manajemen adalah suatu fungsi, suatu disiplin, dan suatu tugas yang harus dilakukan, dan sebagai praktik disiplin manajer, dalam melaksanakan fungsi dan mengemban tugas.
- 4) Menurut Joseph Massie, manajemen adalah proses dimana berlangsung kerja sama kelompok sebagai tindakan yang mengarah pada suatu tujuan bersama.
- 5) Menurut Theo Haimann & William Scott, manajemen adalah proses sosial dan teknis yang memanfaatkan sumber daya, mempengaruhi dan memfasilitasi tindakan manusia yang menuntut tercapainya tujuan organisasi.⁸

Ramayulis menyatakan dalam Hidayat dan Wijaya bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Quran seperti firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ ٣٥
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: "Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu". (QS. As-Sajdah: 5).

Dari isi kandungan ayat diatas dapatlah diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam *Al-Mudabbbit* (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di

⁸ Onimus Amtu, (2011), *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta Bandung, Hlm. 2.

bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.⁹

Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat disimpulkan manajemen adalah suatu proses kegiatan yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

b. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen hakikanya adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh manajer, dalam rangka mendayagunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu terdapat tiga istilah yang sering digunakan, yaitu: fungsi, proses atau praktik manajemen. Fungsi menunjuk pada kegunaan, proses menunjukkan pada rangkaian kegiatan, dan praktik menunjukkan pada kegiatan yang dilaksanakan oleh seorang manajer. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.¹⁰

Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada abad ke 20. Ia menyebutkan ada lima fungsi manajemen, yaitu; (1) merancang, (2) mengorganisir, (3) memerintah, (4) mengordinasi, (5) mengendalikan. Pada saat ini kelima fungsi manajemen tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu ; (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penggerakan, (4) pengawasan.

⁹Rahmad Hidayat dan Wijaya, (2017), *Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI, 2017, Hlm. 5-6.

¹⁰Ferdinand Risamasu, dkk, *Op.Cit*, Hlm. 3.

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin, menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

Perencanaan berkaitan dengan tujuan (*means*) dan sasaran yang dilakukan (*ends*). Selanjutnya Terry dalam Syafaruddin, mengemukakan "*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities, believe necessary to achieve desired results*". Pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu: 1) pengumpulan data, 2) analisis fakta, 3) penyusunan rencana yang konkrit.¹¹

Perencanaan (*planning*) adalah 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banya terlibat dalam fungsi ini.¹²

Menurut Ramayulis perencanaan memuat hal-hal berikut: 1) penentuan prioritas, agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, maka perlu melibatkan

¹¹Syafaruddin, (2005), *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, Hlm. 59-62.

¹²T. Hani Handoko, (2009), *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, Hlm. 23.

seluruh komponen yang ada, 2) penetapan tujuan, sebagai garis pengarah dan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan, 3) formulasi prosedur sebagai tahap rencana tindakan, 4) penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok kerja.¹³

Oleh karena itu, perencanaan sangat penting dalam membuat rencana program kerja, karena perencanaan akan mempengaruhi keberhasilan kegiatan yang dilaksanakan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan administratif manajemen tidak berakhir setelah perencanaan tersusun. Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan administratif manajemen dalam pelaksanaan suatu rencana disebut organisasi atau pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan wadah tentang fungsi setiap orang, hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal. Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi. Stoner menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran.¹⁴

Pengorganisasian adalah 1) penentuan sumber daya sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan, 3) penugasan tanggung jawab

¹³Ramayulis, (2008), *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, Hlm 271.

¹⁴Engkoswara dan Komariah, (2012), *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, Hlm.

tertentu dan kemudian, 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan.¹⁵

Menurut Terry dalam Silalahi pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota *kelompok* pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.¹⁶ Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan.

Pengorganisasian diperlukan untuk membagi pekerjaan apa yang direncanakan untuk dilaksanakan para anggotanya. Sehingga para anggota akan tahu tugas-tugas yang harus dilaksanakannya serta tanggung jawab masing-masing setiap anggotanya. Pengorganisasian merupakan suatu proses merancang struktur formal, mengelempokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi agar tujuan pekerjaan diantara para anggota organisasi dapat dapat dicapai dengan efisien.¹⁷

3) Penggerakan (*Actuating*)

Actuating adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan

¹⁵T. Hani Handoko, *Op.Cit*, Hlm. 24.

¹⁶Silalahi, (2002), *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, Hlm. 70

¹⁷Syafaruddin, *Op.Cit*, Hlm. 63.

perencanaan dan pola organisasi. Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan.

Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*. Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.¹⁸

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading, dan coordinating*. Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.¹⁹

4) Pengawasan/Evaluasi (*Controlling and Evaluating*)

Pengawasan atau evaluasi perlu dilakukan untuk melihat apakah semua telah berjalan dengan baik dan telah mencapai tujuan yang ingin dicapai. Jika masih belum berjalan dengan baik sesuai yang diinginkan maka dapat di lakukan perbaikan. Seperti halnya kinerja guru kepala sekolah sebagai kepala sekolah

¹⁸Malayu S.P. Hasibuan, (2006), *Manajemen Dasar, Pengertian Dasar Dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, Hlm. 17.

¹⁹Rahmad Hidayat dan Wijaya, *Op.Cit*, Hlm. 29.

harus selalu mengawasi kinerja pada setiap pegawainya apakah meningkat atau menurun dan apakah sebabnya.

Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan perepakan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu 1) penetapan standar pelaksanaan, 2) penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, 3) pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan 4) pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dan standar.²⁰

Evaluasi dalam konteks manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar sesuai apa tidak dengan perencanaan sebelumnya. Evaluasi dalam manajemen pendidikan islam ini mempunyai dua batasan pertama, evaluasi tersebut merupakan proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, kedua, evaluasi yang dimaksud adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik dari kegiatan yang telah dilakukan. Evaluasi dalam manajemen pendidikan islam ini mencakup dua kegiatan, yaitu penilaian dan pengukuran.²¹

²⁰T. Hani Handoko, *Op.Cit*, Hlm 25-26.

²¹Rahmad Hidayat dan Wijaya, *Op.Cit*. Hlm. 30.

c. Prinsip-Prinsip Manajemen

Prinsip adalah asas, dasar atau kaidah, yaitu pernyataan kebenaran fundamental yang menjadi pokok dasar berpikir atau melakukan kegiatan. Jadi prinsip-prinsip manajemen adalah asas/dasar ataupun kaidah yang merupakan pernyataan atau kebenaran fundamental yang dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan tugas memimpin suatu usaha kerjasama, untuk mencapai suatu keseimbangan yang setinggi-tingginya dalam proses pencapaian tujuan. Fayol dalam Risamasu, merumuskan ada 14 prinsip dalam manajemen, yaitu:²²

- 1) *Devision of work* atau pembagian kerja, utuk mencapai dalam menggunakan tenaga manusia dan faktor-faktor produksi lainnya.
- 2) *Authority and responsibility* atau asas kekuasaan (kewenangan) dan pertanggung jawaban.
- 3) *Discipline* (disiplin), yang meliputi ketaatan, kesungguhann hati, kerajinan, kesiapan, persetujuan, kebiasaan, tata krama antara badan usaha tersebut denan warganya.
- 4) *Unity of command* (kesatuan perintah/komando).
- 5) *Unity of direction* (kesatuan arah gerak).
- 6) *Subordination of individual interest to generala interest* (subordinasi kepentingan perseorangan terhadap kepentingan umum).
- 7) *Remuneration of personel* (pemberian upah.gaji para pegawai).
- 8) *Centralization* (sentralisasi) yaitu prinsip yang mengatakan bahwa semua organisasi harus dapat berpusat dan harus mempunyai pusat.

²² Ferdinand Risamasu, dkk, *Op.Cit.* Hlm. 10-12.

- 9) *Chain of command* (rangkaian perintah) adalah prinsip yang mengharuskan bahwa perintah dari atas ke bawah selalu mengambil jarak yang paling dekat.
- 10) *Order* (Tata tertib/ketentraman).
- 11) *Equity* (keadilan).
- 12) *Stability of tenure of personel* (stabilitas masa jabatan dalam kepegawaian).
- 13) *Initiative* (inisiatif)
- 14) *Esprit de corps* (kesetiaan kelompok) adalah prinsip bersatu itu teguh.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetap termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Berikut pengertian kinerja menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

- 1) Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.

- 2) Menurut Robbins, kinerja sebagai fungsi interaksi antara *kemampuann* atau *ability* (A) *motivasi* atau *motivation* (M) dan *kesempatan* atau *opportunity* (O), yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.²³
- 3) Menurut Suntoro, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang daam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.
- 4) Menurut Bernardin dan Russel, kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- 5) Menurut Handoko, kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.²⁴

Di dalam Al-qur'an dan Hadist juga membahas tentang kinerja karyawan yang baik, seperti dijelaskan di dalam Surat al-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ



Artinya: “sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan merasa seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. Al-Shaaf: 4)

²³Moeheriono, (2014), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (akarta: Rajawali Pers, Hlm. 95-96.

²⁴Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, Hlm. 213.

Surah Al-Shaaf ayat 4 yang isinya tentang bagaimana Allah memberikan petunjuk kepada kaumNya untuk berperang dengan barisan yang teratur, dengan orang-orang yang masuk (bekerja dalam) organisasi tertentu. “dalam barisan yang teratur” dapat dijelaskan bahwa ketika masuk di dalam sebuah barisan (organisasi) haruslah melakukan sesuatu yang dengannya diperoleh keteraturan untuk mencapai tujuan, standar-standar kinerja organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga organisasi tersebut menjadi kuat.²⁵

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan kinerja merupakan prestasi atau hasil yang di capai seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya.

b. Indikator Kinerja

Dalam organisasi, kinerja dapat merefleksikan kesuksesan suatu organisasi. Oleh sebab itu kinerja sangat penting dalam mengukur karakteristik tenaga kerja yang tentunya memiliki keterkaitan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Walaupun demikian, sebuah organisasi haruslah memiliki kriteria kinerja yang baik, menurut Cascio dalam Tim Dosen UPI buku mereka Manajemen Pendidikan mengemukakan bahwa sesungguhnya manajemen kinerja yang efektif hendaknya memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) *Relevance*, adapun hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan dan terkait dengan pekerjaannya, apakah itu outputnya, prosesnya dan inputnya.

²⁵Herlambang, (2014), BAB II Tinjauan Pustaka, di akses di <http://etheses.uin-malang.ac.id/> pada Tanggal 26 Januari 2019.

- 2) *Sensitivity*, sistem yang digunakan hendaknya cukup peka membedakan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi.
- 3) *Reliability*, sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, shahih, akurat, konsisten dan stabil.
- 4) *Acceptability*, sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
- 5) *Practicability*, semua instrumen misalnya formulir harus dapat digunakan oleh kedua pihak tidak rumit dan tidak berbelit.²⁶

c. Standar Kinerja

Standar kinerja menurut Wibowo merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan yang dilakukan secara efektif. Standar kinerja berkaitan dengan gambaran kegiatan yang dilakukan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai tujuan perusahaan. Standar kinerja diperlukan untuk membimbing perilaku karyawan agar dapat melaksanakan standar yang telah dibuat. Tujuan yang sudah ditetapkan pemimpin disampaikan dengan bukti tertulis kepada karyawan disertai dengan langkah-langkah yang harus dilakukan. Standar kinerja merupakan bagian penting dalam proses perencanaan manajemen kinerja. Penetapan dan implementasi standar kinerja harus melibatkan semua personel yang akan tergabung dan bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Standar kinerja menjelaskan tentang cara dilaksanakan

²⁶Tim Dosen UPI, (2011), *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, Hlm. 243-244.

pekerjaan yang menjadi harapan pemimpin dan perusahaan terhadap karyawannya. Standar kinerja menjadikan pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Penilaian terhadap kinerja dapat digunakan sebagai tolak ukur oleh perusahaan.²⁷

Standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolak ukur atau pembandingan untuk menetapkan keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan atau pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Definisi ini memberikan penjelasan bahwa standar kinerja merupakan landasan memberikan penilaian terhadap karyawan. Hal ini akan membantu karyawan mendapatkan penilaian objektif dari pemimpin dan konsumen yang menggunakan produk atau jasa perusahaan. Standar kinerja merupakan identifikasi tugas pekerjaan, kewajiban, dan menggambarkan elemen kriteria apa yang harus dilakukan. Karyawan dapat memperoleh pedoman kegiatan yang harus dilakukan dari standar kinerja yang dibuat perusahaan. Bagaimana memulai dan mengakhiri proses kerja sehingga diperoleh hasil yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.²⁸

3. Manajemen Kinerja

a. Pengertian Manajemen Kinerja

Menurut Bacal dalam Wibowo memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan

²⁷Wibowo, *Op.Cit.* Hlm. 74.

²⁸Hadari Nawawi, (2006), *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Hlm. 115.

membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Armstrong dalam Wibowo lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.²⁹

Armstrong dan Baron sebelumnya berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontibutor individu. Mereka juga mengutip pendapat Fletcher yang menyatakan manajemen kinerja sebagai berkaitan dengan pendekatan menciptakan visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu karyawan memahami, dan mengenal bagiannya dalam memberikan kontibusi, dan dalam melakukannya, mengelola, dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi.

Sementara itu, Schwartz dalam Wibowo memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja. Di sini tampak bahwa Schwartz

²⁹ Wibowo, *Op. Cit*, Hlm. 8.

melihat manajemen kinerja hanya sebagai salah satu gaya manajemen, namun dari sisi substansinya mirip dengan pandangan Bacal sebagai suatu proses komunikasi.

Dengan memerhatikan pandangan para pakar di atas dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.³⁰

Berdasarkan para pendapat yang telah dipaparkan di atas, maka saya menyimpulkan bahwasanya manajemen kinerja adalah suatu pengelolaan dalam pelaksanaan kinerja untuk menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif antara bawahan dan atasan.

b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja

1) Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Sheila K. Costello dalam Lijan Poltak, tujuan mengalir dari atas ke bawah sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi, dan misi organisasi yang diterapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan ke tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindak lanjuti dengan tujuan tahunan tahunan ditindak lanjuti oleh tujuan divisi, bagian, seksi, dan pada akhirnya oleh seluruh pegawai secara berjenjang mulai pimpinan atas hingga pegawai.³¹

³⁰*Ibid*, Hlm. 9.

³¹Lijan Poltak Sinambela, (2012), *Kinerja Pegawai*, Yogyakarta: Graha Ilmu, Hlm. 33.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwasanya tujuan manajemen kinerja yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim maupun individu itu sendiri agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2) Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan ke berbagai pihak, baik manajer, pegawai, maupun perusahaan. Menurut Wibowo manfaat kinerja bagi organisasi antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan dan pelayanan pelanggan dan mendukung perubahan budaya.

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klasifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi. Sedangkan manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan

baik, membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya.³²

c. Siklus Manajemen Kinerja

Menurut Blanchard dan Garry Ridge dalam Wibowo siklus manajemen kinerja terdiri dari 3 bagian, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

1) Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa saja yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan rencana strategis tersebut dijabarkan lebih lanjut pada tingkat unit-unit kerja dibawahnya.

Perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting manajemen kinerja. Perencanaan melihat masa depan untuk memaksimalkan kinerja yang akan datang dan bukannya menganalisis kinerja yang lalu. Perencanaan kinerja merupakan proses di mana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.

Tujuan proses perencanaan kinerja paling baik diwujudkan dalam bentuk *outcomes* atau manfaat. Sebagai kesimpulan proses perencanaan kinerja

³²Wibowo, *Op.Cit.* Hlm. 10.

diharapkan tugas pekerjaan dan sasaran pekerja akan sejalan dengan tujuan dan sasaran unit kerja dan perusahaan. Pekerja akan memahami hubungan antara tanggung jawabnya dengan tujuan menyeluruh.³³

Dalam perencanaan kinerja, kita harus meninjau ulang rencana bisnis dan menentukan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana masing-masing pekerja terlibat dalam rencana tersebut. Setiap pekerja memahami peran masing-masing atas kinerja yang direncanakan.

Manajer dan masing-masing pekerja tidak hanya perlu merencanakan pekerjaan dan harapan terhadap kinerja, tetapi juga harus memilih kegiatan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan kerja yang dimiliki pekerja pada saat ini. Adalah penting sekali artinya untuk merencanakan kinerja dan pengembangan sumber daya manusia karena merencanakan kedua hal tersebut sebagai dasar yang kuat untuk keseluruhan proses manajemen kinerja.

Rencana kinerja biasanya memfokuskan pada sasaran selama lima tahun yang mencerminkan bidang penting yang menjadi tanggung jawab pekerja. Apabila masalah ini telah dibahas dan disetujui, sasaran kinerja perlu ditulis dalam rencana kinerja formal.³⁴

2) Pelaksanaan Kinerja

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dan pekerja, dilakukan implementasi kinerja. Pelaksanaan kinerja berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan kinerja.

³³*Ibid*, Hlm. 52.

³⁴*Ibid*, Hlm. 53.

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi; bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaan; sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Namun, kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi.

Demikian pula apakah lingkungan kerja atau situasi kerja memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja karyawan. Juga termasuk bagaimana kondisi hubungan antarmanusia di dalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun di antara rekan sekerja. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor lingkungan kerja internal organisasi.

Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan seperti berikut:³⁵

- a) Tujuan, merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah

³⁵*Ibid*, Hlm. 77

kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu ataupun kelompok akan berhasil apabila mencapai tujuan yang diinginkan.

- b) Standar, mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
- c) Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
- d) Alat atau sarana, merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.
- e) Kompetensi, merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

- f) Motif, merupakan alasan atau pendorong seseorang melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan intensif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disintensif.
- g) Peluang, pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.³⁶

3) Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja merupakan tahapan yang penting dalam manajemen kinerja. Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh pegawai itu sendiri (*self – assessment*) ataupun oleh pimpinan. Karena pemimpin perlu menggali data dan informasi yang akurat yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Agar dilakukannya evaluasi kinerja mendapatkan hasil yang baik, pemimpin melakukan review bisa menjadi gambaran akan kondisi kinerja pegawai sehingga dapat menjadi salah satu informasi untuk penilaian kinerja.³⁷

Evaluasi juga memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya, evaluasi

³⁶*Ibid*, Hlm. 77-80.

³⁷Uhar Suharsaputra, (2010), *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT. Refika Aditma, Hlm. 164.

kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasi *reward*. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan upah dan *reward* lain sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

Sebenarnya evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas lagi, seperti evaluasi terhadap tujuan dan sasaran, terhadap rencana, lingkungan, proses kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasi terhadap hasil.³⁸

a) Evaluasi tujuan dan sasaran

Evaluasi terhadap tujuan dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak. Apabila tujuan tidak tercapai, dicari faktor penyebabnya. Mungkin disebabkan kesalahan dalam merumuskan tujuan organisasi sehingga tidak dapat dijangkau oleh kinerja organisasi.

Evaluasi terhadap sasaran dilakukan untuk mengukur seberapa jauh sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan dan sasaran kinerja organisasi di waktu yang akan datang.

b) Evaluasi rencana

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan apa yang direncanakan. Apakah hasil yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan dalam rencana, dicari tahu apa yang menyebabkan. Apakah terdapat kesalahan dalam perencanaan sumber daya yang diperlukan atau tidak tersedia seperti direncanakan? Ataukah

³⁸*Ibid*, Hlm. 351-356.

penyusunan jadwal waktu pelaksanaan tidak tepat? Ataukah kondisi lingkungan yang diperkirakan meleset sehingga memengaruhi hasil?

c) Evaluasi lingkungan

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti diharapkan, tidak kondusif dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan dalam mencapai hasil kinerja. Dalam hal terjadi demikian, antisipasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk menghadapi kinerja di waktu yang akan datang.

d) Evaluasi proses kinerja

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja dapat berjalan seperti diharapkan? Apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi?

e) Evaluasi pengukuran kinerja

Evaluasi kinerja menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem *review* dan *coaching* telah berjalan dengan benar serta apakah metode yang dipergunakan dalam pengukuran kinerja sudah tepat dan dilakukan dengan benar oleh seorang penilai yang objektif. Evaluasi terhadap pengukuran kinerja dilakukan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja di kemudian hari sehingga memberikan kesimpulan yang objektif bagi organisasi dan menumbuhkan kepercayaan dari para pekerja.

f) Evaluasi hasil

Evaluasi terhadap hasil kinerja dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok maupun individu masing-masing pekerja. Evaluasi terhadap hasil kinerja organisasi dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi telah dapat dicapai. Apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di keudian hari. Evaluasi terhadap pencapaian hasil juga dapat dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan besaran sasaran dikemudian hari³⁹

B. Kompetensi Guru

1. Pengertian Guru

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.” Dalam Undang-Undang No.12 Tahun 2005 dijelaskan bahwa: “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip: 1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealism, 2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaannya, dan akhlak mulia, 3) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai

³⁹*Ibid*, Hlm. 358-359.

dengan bidang tugas, 4) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja, 5) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan, 6) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, 7) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.⁴⁰

Menurut Moh. Fadhil al-Djamali dalam Syafaruddin menyebutkan, bahwa pendidik adalah orang yang mengarahkan manusia kepada kehidupan yang baik sehingga terangkat derajat kemanusiaannya sesuai dengan kemampuan dasar yang dimiliki oleh manusia. Marimba mengartikan pendidik sebagai orang yang memikul pertanggung jawaban sebagai pendidik, yaitu manusia dewasa yang karena hak dan kewajibannya bertanggungjawab terhadap pendidikan peserta didik.

Pendidik dalam ajaran islam sangatlah dihargai kedudukannya. Pendidik adalah bapak rohani (*spiritual father*) bagi anak didik yang memberikan santapan jiwa dengan ilmu, pembinaan akhlak mulia dan meluruskannya. Oleh karena itu, pendidik mempunyai kedudukan tinggi sebagaimana yang dilukiskan dalam hadis Nabi saw bahwa “*tinta seorang ilmuan (ulama) lebih berharga ketimbang darah para syuhada*”. Bahkan islam menempatkan pendidik setingkat dengan derajat seorang Rasul, Syaikani bersyair:

قَمَّ لِلْمَعْلَمِ وَقَهُ التَّبْجِيلُ كَادَ الْمَعْلَمِ
أَنْ يَكُونَ رَسُولًا

⁴⁰Supardi, (2013), *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, Hlm. 52-53.

“Berdiri dan hormatilah guru dan berilah penghargaan, seorang guru itu hampir saja merupakan seorang Rasul” (Muhammad athiyyah Al-Abrasyi, tt: 135-137)

Orang yang memiliki ilmu pengetahuan (pendidik) tentu derajatnya ditinggikan karena dengan pengetahuan dapat mengantarkan manusia untuk selalu berfikir dan menganalisa hakekat semua fenomena yang ada pada alam, sehingga mampu membawa manusia semakin dekat dengan Allah.

Al-Ghazali menukil beberapa hadis Nabi tentang keutamaan seorang pendidik, dan berkesimpulan bahwa pendidik disebut sebagai orang besar yang aktivitasnya lebih baik dari pada ibadan setahun. Selanjutnya beliau menukil dari perkataan para ulama yang menyatakan bahwa pendidikan merupakan pelita segala zaman, orang yang hidup semasanya dengannya akan memperoleh pancaran nur keilmiahannya (A‘tha) . Dan andaikata dunia tidak ada pendidik niscaya manusia seperti binatang, sebab pendidikan adalah upaya mengeluarkan manusia dari sifat kebinatangan kepada sifat insaniyah (Fathiyah Hasan Sulaiman, 1989: 65,68,70).⁴¹

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Guru atau Pendidik merupakan orang dewasa yang bertanggung jawab dan berhak untuk memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar menjadi makhluk individu yang mandiri.

2. Konsep Kompetensi Guru

Kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Sedangkan pengertian dari kompetensi guru profesional yaitu orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus

⁴¹Syafaruddin, dkk, (2018), *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Hijri Pustaka Utama, Hlm. 54-55.

dalam bidang keguruan, sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Guru dan dosen wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran yang sehat jasmani dan rohani, memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, serta memiliki sertifikasi profesi.⁴² Jadi kualifikasi dan kompetensi itu harus dimiliki oleh guru agar dapat dikatakan guru profesional.

Seorang guru dalam proses belajar mengajar harus memiliki kompetensi tersendiri seperti yang diungkapkan oleh Cogan dalam Syaiful Sagala yaitu guru harus memiliki kompetensi di antaranya: 1) kemampuan untuk memandang dan mendekati masalah-masalah pendidikan dan perspektif masyarakat global, 2) kemampuan untuk berkerjasama dengan orang lain secara kooperatif dan bertanggung jawab sesuai dengan peranan dan tugas dalam masyarakat, 3) kapasitas kemampuan berfikir secara kritis dan sistematis, dan 4) keinginan untuk selalu meningkatkan kemampuan intelektual sesuai dengan tuntutan jaman yang selalu berubah.⁴³ Semua itu agar dapat menuju pendidikan yang berkualitas, efektif, dan efisien, serta mencapai tujuan pembelajaran. Untuk memiliki kompetensi tersebut guru perlu membina diri secara baik, karena fungsi guru adalah membina dan mengembangkan kemampuan peserta didik secara profesional dalam proses belajar mengajar.

Untuk mencapai tujuan tersebut, guru yang profesional harus memiliki empat kompetensi, di antaranya yaitu:

⁴²Miftah Thoha, (2008), *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, Hlm. 125.

⁴³ Syaiful Sagala, (2013), *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, Hlm. 209.

- a. Kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan potensi yang dimiliki peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, serta pengevaluasian hasil belajar.
- b. Kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang bermental sehat dan stabil, dewasa, arif, berwibawa, kreatif, sopan santun, disiplin, jujur, rapi, serta menjadi *uswatun hasanah* bagi peserta didik. Seperti yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa seorang guru harus *ing ngarso sungtulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri hadayani*.
- c. Kompetensi profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara mendalam dan memiliki berbagai keahlian di bidang pendidikan. Meliputi: penguasaan materi, memahami kurikulum dan perkembangannya, pengelolaan kelas, penggunaan strategi, media, dan sumber belajar, memiliki wawasan tentang inovasi pendidikan, memberikan bantuan dan bimbingan kepada peserta didik, dan lain-lain.
- d. Kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi baik dengan peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat, sesama pendidik/ teman sejawat dan dapat bekerja sama dengan dewan pendidikan/ komite sekolah, mampu berperan aktif dalam pelestarian dan pengembangan budaya masyarakat, serta ikut berperan dalam kegiatan sosial.

Selain kompetensi guru profesional di atas, ada sepuluh kemampuan dasar guru yang harus dimiliki oleh guru yang akan berjalan beriringan dengan 4 kompetensi di atas, diantaranya: (1). Meenguasai landasa-landasan pendidikan,(2). Menguasai bahan pelajaran, (3). Kemampuan mengelola program belajar mengajar, (4). Kemampuan mengelola kelas, (5). Kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar, (6). Menilai hasil belajar siswa, (7). Kemampuan mengenal dan menterjemahkan kurikulum, (8). Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, (9). Memahami prinsip-prinsip dan hasil pengajaran, (10). Mengenal dan menyelenggarakan administrasi pendidikan.⁴⁴

C. Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian terdahulu yang dinilai relevan dalam penelitian ini adalah:

1. Muhammad Fahri (2013) “Manajemen Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan kinerja guru ditetapkan dengan komunikasi yang berkesinambungan. Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah menentukan draf rencana kerja dan dilakukan rapat pada akhir dan awal tahun ajaran baru dengan melibatkan seluruh guru bersangkutan dalam rapat dewan guru. Dalam proses ini Kepala Madrasah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja selama setahun terakhir, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai

⁴⁴*Ibid*, h. 210.

masalah, dan bagaimana Kepala Madrasah dapat membantu guru. 2) Pengorganisasian sumber daya kinerja guru di MAN 3 Medan, Kepala Madrasah sebagai *Leader* bekerja sama dengan Wakil-wakil Kepala Madrasah yang ada dalam melaksanakan roda organisasi. Wakil Kepala Madrasah mendapatkan wewenang dari Kepala Madrasah untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru yang ada dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dalam rencana manajemen kinerja guru di MAN 3 Medan. 3) Pelaksanaan rencana kinerja guru melibatkan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah selaku atasan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan manajemen kinerja guru saling bekerja sama dalam menjalankan tugasnya. 4) Pengawasan kinerja guru yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah dengan beberapa cara ternyata diawasi langsung oleh Kepala Madrasah.⁴⁵

2. Nanda Aristantia Tobing (2017) “Implementasi Manajemen Kinerja Guru Di Pondok Pesantren Al-Ma’shum Rantau Prapat”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah di Ponpes MTs Al-Ma’shum Rantau Prapat dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan atau musyawarah bersama para guru dan personil lainnya guna menentukan rencana agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan madrasah seperti menentukan rencana program kerja guru, rencana penempatan kinerja guru, serta proses yang akan dilakukan dalam hal meningkatkan kinerja guru dan profesionalisme guru, semua di

⁴⁵Muhammad Fahri, (2013), *Manajemen Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan*, di akses di <http://repository.uinsu.ac.id/1743/> Pada Tanggal 12 Maret 2019, Pukul 09.00 WIB.

tentukan melalui musyawarah atau tatap muka dalam rapat antar kepala sekolah, guru dan personil madrasah lainnya. 2) pelaksanaan rencana kinerja guru di lakukan di madrasah Ponpes Al-Ma'shum Rantau Prapat di lakukan dengan memberikan tugas kepada guru sesuai dengan bidang kemampuan yang dimiliki masing-masing guru dan di tempatkan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Selain itu peningkatan kinerja guru juga dilakukan melalui memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan guru dan juga seminar guna meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja yang di berikannya juga akan semakin baik dan juga profesional. 3) Evaluasi kinerja guru di madrasah Ponpes Al-Ma'shum yang di lakukan kepala madrasah melalui monitoring yang dilakukannya kepada para guru saat bekerja untuk mengetahui sejauh mana peningkatan kinerja guru telah berjalan apakah sudah lebih baik atau belum, sehingga akan dilihat apa kendala dan permasalahan yang di hadapi para guru untuk di cari solusinya. Selain itu di akhir semester kepala sekolah dan para guru juga akan melakukan rapat untuk melihat sejauh mana prestasi yang telah di hasilkan para siswa/i selama semester ini. Sehingga akan terlihat bagaimana kinerja yang telah di berikan para guru melalui prestasi-prestasi yang di tunjukkan oleh siswa/i yang di didik oleh para guru. Jika terdapat permasalahan maka akan di cari solusi bersama melalui rapat yang dilakukan tersebut.⁴⁶

⁴⁶Nanda Aristantia Tobing, (2017), *Implementasi Manajemen Kinerja Guru Di Pondok Pesantren Al-Ma'shum Rantau Prapat*, di akses dari <http://repository.uinsu.ac.id/3014/1/> Pada Tanggal 13 Maret 2019, Pukul 14.00 WIB.

3. Tri Maelina (2015) “Manajemen Kinerja Guru Di SMP PSKD Mandiri”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Sekolah PSKD Mandiri melakukan penilaian kinerja guru dengan 2 cara yaitu secara formal; berdasarkan jadwal dan secara informal. Penilaian kinerja secara formal berarti observasi di kelas dilakukan secara terjadwal sesuai dengan kesepakatan antara guru dan kepala sekolah sedangkan penilaian secara informal adalah kepala sekolah akan datang sewaktu-waktu tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, 2) Penilaian kinerja guru mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dan tuntutan yang sesuai dengan visi misi sekolah, Hal ini terlihat dengan adanya penambahan penilaian 360 derajat yaitu penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri, teman sejawat dan juga pimpinan, 3) Pihak sekolah mengharapkan standar minimal nilai yang harus dicapai oleh guru adalah 3.5. Namun demikian apabila ada guru yang belum mencapai standar yang ditetapkan, maka akan kembali diberi pengarahan dan pelatihan. 4) Ada berbagai macam pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah PSKD Mandiri yaitu pelatihan internal di sekolah, pelatihan external diluar sekolah, dan pelatihan on line, 5) Pengawasan dan evaluasi penerapan hasil pelatihan dilakukan oleh kepala sekolah dan tim pelatihan dan mentoring melalui observasi penilaian. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum membantu pengawasan dengan memeriksa rencana pengajaran; apakah rencana pengajaran sudah menerapkan *quality tools* dan *Seven Habits*, 6) Pada saat penerapan di kelas, guru mengalami beberapa kendala yaitu penyesuaian dengan siswa, waktu

untuk penerapan, kebingungan bagaimana caranya menerapkan di dalam kelas. Tim pelatihan dan mentoring menyediakan waktu untuk bertanya apabila guru mengalami kesulitan. Pihak mentoring juga bersedia memberikan solusi dari permasalahannya, namun guru lebih nyaman untuk bertanya kepada teman sejawat.⁴⁷

4. Ahmad Zubair (2017) “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) perencanaan manajemen peningkatan kinerja guru yaitu, personil program mendiskusikan untuk menetapkan program dan langkah-langkah yang harus dilakukan dengan mengikutsertakan guru dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, mengaktifkan forum MGMP, menyediakan fasilitas yang diperlukan dan melakukan pengawasan, mendorong/ mengarah-kan. Upaya yang dilakukan kepala sekolah tersebut ternyata efektif. 2) pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru sudah terlaksana sesuai dengan yang direncanakan. Kegiatan ini dimulai dari pengorganisasian dengan pembagian tugas dan fungsi serta rincian tugas dan fungsi masing-masing personil yang terlibat. Kemudian membentuk tim panitia pelaksanaan/penanggung jawab. Proses pelaksanaan mencakup tugas dan fungsi guru, fasilitas yang digunakan hingga berkenaan dengan pengelolaan pendanaan pendidikan. Pelaksanaan manajemen transformasional tersebut dapat terlaksana meskipun terdapat kekurangan dalam hal fasilitas yang tersedia serta pembiayaan kegiatan, sehingga pelaksanaan program harus menjadi

⁴⁷ Tri Maelina, (2015), *Manajemen Kinerja Guru Di SMP PSKD Mandiri*, di akses di <https://media.neliti.com/media/publications/> Pada Tanggal 13 Maret 2019, Pukul 14.05 WIB.

perhatian utama agar kekurangan yang ada dapat teratasi dan tidak terjadi pada pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru berikutnya. 3) monitoring dan evaluasi manajemen peningkatan kinerja guru sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah dan tim yang ditunjuk dengan tujuan untuk mengetahui apa saja kekurangan dalam pelaksanaan sehingga dapat dilakukan perbaikan pada perencanaan yang akan disusun dan dilaksanakan selanjutnya. 4) masalah yang ditemukan dalam manajemen peningkatan kinerja guru mencakup masalah eksternal (kurangnya dukungan orang tua, kurangnya koordinasi antara Madrasah dengan pengawas dan dewan pendidikan) dan masalah internal (guru kurang disiplin dan guru masih mengemban tugas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya).⁴⁸

5. Bestianai Nizhomi (2016) “Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Pendekatan Partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Peran Kepala SD Unggulan Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja guru ditunjukkan dengan peran beliau sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator. Melalui pendekatan partisipatif, beliau melakukan pembinaan disiplin guru, pembangkitan motivasi dan penghargaan guna meningkatkan kinerja guru di SD Unggulan Aisyiyah. 2. Langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dimulai dari manajemen kinerja guru, proses manajemen kinerja guru mencakup perencanaan kinerja guru,

⁴⁸Ahmad Zubair, (2017), *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, di akses dari <https://media.neliti.com/media/publications/> Pada Tanggal 13 Maret 2019, Pukul 14.22 WIB.

peningkatan kinerja guru dan evaluasi kinerja guru. Langkah tersebut cukup terbukti cukup berhasil meningkatkan kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari kinerja guru yang semakin baik dan aturan yang telah dibuat ditaati dan dilaksanakan oleh masyarakat sekolah. Dalam hal ini ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru yakni faktor intern atau berasal dari kepercayaan diri guru itu sendiri dan faktor ekstern yang berasal dari dorongan kepala sekolah dalam memberikan motivasi.⁴⁹

⁴⁹Bestianai Nizhomi, (2016), *Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Pendekatan Partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul*, Di akses di <http://digilib.uin-suka.ac.id/> Pada Tanggal 13 Maret 2019, Pukul 15.00 WIB.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Dengan demikian dapat dipahami bahwa jenis penelitian kualitatif berdasarkan pada fenomenologi dengan menggunakan empat kebenaran empirik, yaitu: 1) kebenaran empirik sensoris, 2) kebenaran empirik logis, 3) kebenaran empirik etik, dan 4) kebenaran empirik transedental.⁵⁰

Penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu pendidikan. Penelitian kualitatif memperkaya hasil penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Adapun alasan peneliti menggunakan metode kualitatif karena manajemen kinerja yang dilakukan oleh guru di MTs Muallimin Univa Medan cenderung mengacu pada bentuk deskriptif.

Ada beberapa pertimbangan peneliti sehingga memilih menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini, yaitu mengacu pada pendapat yang dikemukakan Moleong⁵¹ sebagai berikut:

1. Menyesuaikan penelitian kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda.

⁵⁰Sudarwan Danim, (2002), *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, Hlm. 51.

⁵¹Lexy J. Moleong, (2000), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Hlm. 3.

2. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden.
3. Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Lembaga pendidikan MTs Muallimin Univa terletak di jalan Jl. Sisingamangaraja Km 5,5 Komplek Univa Kecamatan Medan AmplasKelurahan / DesaHarjosari I Provinsi Sumatera Utara dengan Kode Pos 20147. Adapun letak Muallimin Univa, batasnya adalah sebagai berikut:

1. Sebelah Utara : Jalan Garu II
2. Sebelah Timur : Jalan Garu II
3. Sebelah Selatan : Jalan Garu III
4. Sebelah Barat : Jalan Sisingamangaraja

Penelitian ini diawali dengan studi pendahuluan, selanjutnya mengurus izin penelitian. Penelitian ini dilaksanakan kurang lebih selama 4 (empat) bulan dimulai bulan Februari 2019 s.d Mei 2019.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian yang menjadi informan penelitian ini adalah mereka yang mengetahui, memahami dan mengalami permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini. Subjek dalam penelitian ini yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, kepala tata usaha dan pegawai tata usaha di MTs Muallimin Univa Medan. Pemilihan subjek penelitian ini berdasarkan atas pertimbangan

bahwa para informan guru sangat terkait erat dengan perannya sebagai tenaga kependidikan dalam upaya memmanajemen kinerjanya.

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.

Proses penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data berulang-ulang ke lokasi penelitian melalui kegiatan membuat catatan data dan informasi yang didengar dan dilihat selanjutnya data tersebut dianalisis. Data dan informasi yang dikumpulkan, dikelompokkan dan dianalisis kemudian ditemukan makna berbagai manajemen kinerja guru dalam mengembangkan kompetensi mengajar guru di MTs Muallimin Univa Medan.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

a) Observasi

Observasi merupakan aktivitas pengamatan yang peneliti lakukan dalam rangka melihat secara langsung aktivitas yang dilakukan oleh informan di sekolah. Karena itu, peneliti membuat catatan tentang apa yang dilihat dan didengar secara langsung tentang manajemen kinerja guru tersebut. Tujuan dari kegiatan pengamatan adalah untuk merekam secara langsung aktivitas informan terkait permasalahan dalam penelitian ini kemudian membandingkannya dengan hasil wawancara dari para informan. Instrumen yang digunakan adalah camera, buku catatan dan lembar pengamatan observasi.

b) Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan

pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁵² Dengan ini peneliti gunakan untuk menghimpun data mengenai gambaran umum, struktur, kondisi dan sosiologis geografis dan berkenaan dengan penelitian ini dengan responden kepala madrasah, guru maupun personel lainnya. Instrumen yang digunakan adalah lembar pedoman wawancara, alat tulis dan alat perekam.

c) Studi Dokumen

Setelah melakukan observasi dan wawancara peneliti melakukan studi dokumen dengan memperoleh data dan informasi yang diharapkan dalam penelitian ini juga dilakukan melalui pengkajian berbagai dokumen yang dibutuhkan untuk memperoleh data. Studi dokumen dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan manajemen kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan. Data dokumen yang dikumpulkan mencakup dokumen data manajemen kinerja guru dalam pengembangan kompetensi mengajar guru yang dilakukan, rencana dan strategi program jangka pendek, menengah dan panjang. Data ini dipergunakan untuk menambah data yang ada yang diperoleh melalui wawancara, observasi berperan serta yang kesemuanya itu untuk memperoleh pengertian yang mendalam. Instrumen yang digunakan adalah camera, berkas-berkas yang diperlukan untuk laporan penelitian, dan lembar blanko checklist.

⁵²Moleong, *Op. Cit.* Hlm. 135.

E. Analisis Data

Pada penelitian yang dilakukan ini menggunakan analisis model Milles dan Huberman yang terdiri dari: (a) reduksi data, (b) penyajian data, dan (c) kesimpulan. Yang dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung. Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data tentang manajemen kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan yang lebih spesifik.⁵³

1. Reduksi Data

Peneliti menggunakan analisis data berupa reduksi data dengan mengumpulkan seluruh data, informasi dan dokumentasi di lapangan atau di tempat penelitian. Kemudian, setelah terkumpul seluruh data maka peneliti melakukan proses pemilihan, dan penyederhanaan tentang data yang berkaitan dengan judul penelitian atau pembahasan penelitian. Untuk memudahkan penyimpulan data-data yang telah didapat dari lapangan atau tempat penelitian, maka diadakan reduksi data. Peneliti melakukan reduksi data dengan mengumpulkan semua catatan di lapangan yaitu di MTs Muallimin Univa Medan, kemudian dianalisis dengan cermat dan lugas, kemudian menyisihkan data lapangan yang tidak sesuai dengan fokus penelitian dan berkaitan dengan manajemen kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan, agar hasilnya menjadi lebih baik.

⁵³Salim dan Syahrudin, (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Cipta Pustaka, Hlm. 147.

2. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data Peneliti menggunakan analisis data berupa penyajian data yaitu dengan pemilihan, dan penyederhanaan tentang data yang berkaitan dengan manajemen kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan. Dengan adanya penyajian data, maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi di ruang lingkup penelitian maupun hal-hal yang berkaitan dengan penelitian untuk disajikan dan dipergunakan untuk penelitian.

3. Menarik Kesimpulan

Setelah peneliti melakukan reduksi data kemudian dilanjutkan dengan penyajian data, yaitu semua hasil observasi, wawancara, dan temuan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan manajemen kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan, dan selanjutnya diproses dan dianalisis, maka proses selanjutnya adalah dengan menarik kesimpulan. Penarikan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang berupa data, tulisan, tingkah laku pada subjek atau tempat penelitian yang terkait dengan pelatihan dan pengembangan kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan.

F. Penjamin Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapat pengakuan atau dipercaya. Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan serta mempertahankan validitas data penelitian, peneliti menggunakan empat kriteria sebagai acuan standar validitas seperti yang disarankan oleh Lincoln dan Guba

yang meliputi: “(a) *Credibility*, (b) *Transferability*, (c) *Dependability*, dan (d) *Confirmability*.”⁵⁴ Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Credibility* (Kepercayaan)

Setelah peneliti melakukan penelitian maka peneliti meneliti kembali penelitian dengan turut serta dalam proses komunikasi dalam proses pengumpulan data dari pihak sekolah atau tempat/lokasi penelitian yaitu MTs Muallimin Univa Medan. Hingga data yang dibutuhkan benar-benar telah diperoleh dengan baik agar tidak terjadi perbedaan atau perbandingan pendapat antara pihak sekolah dan guru-guru di tempat. Kemudian menggambarkan tingkat kepercayaan terhadap penelitian terutama terhadap data dan informasi yang diperoleh. Dan peneliti memperoleh data yang berkaitan dengan kesaksian dari seseorang atau suatu lembaga selama penelitian, sehingga data diperoleh dengan baik dan dapat dipercaya sebagai bukti dari sebuah penelitian. Untuk mempercayai dan menyakini suatu yang terkait dengan ketepatan dari kesaksiannya sendiri terhadap logika, kebenaran, dan kejujuran di tempat penelitian.

2. *Transferability* (Keteralihan)

Dalam melakukan pemeriksaan dan pengecekan data peneliti melakukan keteralihan dengan mengusahakan pembaca laporan penelitian ini agar mendapat gambaran yang jelas tentang penelitian sehingga kita dapat mengetahui situasi hasil penelitian ini untuk diberlakukan dan diterima. Dan penelitian manajemen kinerja guru ini diharapkan dapat dipahami oleh pembaca lain, sebab dengan memahami tujuan yang dilakukan maka penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti yang akan datang.

⁵⁴Salim dan Syahrums, *Op. Cit.* Hlm. 165.

3. *Dependability* (Ketergantungan)

Disini peneliti berupaya untuk bersikap konsisten terhadap seluruh proses penelitian. Seluruh kegiatan penelitian ditinjau ulang dengan memperhatikan data yang telah diperoleh dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian dan kepercayaan data yang ada. Ketergantungan ditujukan terhadap sejauh mana kualitas proses dalam membuat penelitian, dimulai dari pengumpulan data, analisis data, perkiraan temuan dan pelaporan yang diminta oleh pihak-pihak atau para ahli yang berhubungan dengan manajemen kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan.

4. *Confirmability* (Kepastian)

Peneliti harus memastikan bahwa seluruh data yang diperoleh dalam penelitian ini terjamin kepercayaannya sebagai gambaran objektivitas atau suatu penelitian dan sebagai suatu proses akan mengacu pada hasil penelitian. Untuk mencapai kepastian suatu temuan dengan data pendukungnya, peneliti menggunakan teknik mencocokkan atau menyesuaikan temuan-temuan penelitian dengan data yang diperoleh. Jika hasil penelitian menunjukkan bahwa data cukup berhubungan dengan manajemen kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan, tentu temuan penelitian dipandang telah memenuhi syarat sehingga kualitas data dapat diandalkan dan dapat dipertanggung jawabkan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Singkat MTs Muallimin Univa Medan

Tuanku H. M. Arsyad Thalib Lubis lahir di Stabat pada tahun 1908. Beliau adalah pendiri Al Jam'iyatul Washliyah, ulama kharismatik pada masanya, faqih yang mujtahid, dai dan mujahid yang mukhlis, ilmunya ibarat sumur yang tidak pernah habis ditimba, beliau wafat di Medan pada tahun 1972.

Al Ustadz Al Hafiz H. Prof. Nukman sulaiman adalah bagian dari pendiri Madrasah Persiapan UNIVA yang merupakan cikal bakal Madrasah Muallimin 6 tahun, berdiri pada tahun 1958. Saat itu, beliau menjabat sebagai Rektor Universitas Al Washliyah.

Al Ustadz Drs. H. Tengku Thabrani Harumy merupakan Kepala Madrasah Muallimin 6 tahun yang pertama sekali, sebagai kepala Madrasah pada tahun 1958-1963. Al Ustadz Drs. H. Makmur Aziz adalah Kepala Madrasah Muallimin 6 tahun beliau menjabat sebagai kepala madrasah pada tahun 1963-1965. Al Ustadz Drs. H. Mohd. Kasim Inas merupakan Kepala Madrasah Muallimin 6 tahun pada periode 1965-1982. Al Ustadz Drs. H. Mohd. Rusydi, Kepala Madrasah Muallimin 6 tahun. Pada masa beliau, Madrasah Muallimin 6 tahun dibagi kepada dua tingkatan sesuai peraturan Departemen Agama yakni Madrasah Tsanawiyah Muallimin dan Madrasah Aliyah Muallimin. Hal tersebut terjadi pada tahun 1988. Al Ustadz Drs. H. Mohd. Rusydi selanjutnya sebagai Kepala Madrasah Aliyah Muallimin.

Sedangkan untuk MTs. Muallimin, sebagai Kepala Madrasah adalah Drs. H. M. Nizar Syarif menjabat dari tahun 1988-2001. Al Ustadz Drs. H. Abd. Aziz Harahap. Beliau menjabat sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah Mu'allimin pada tahun 2001-2004 sesudah periode Al Ustadz Drs. H. M. Nizar Syarif.⁵⁵

2. Profil MTs Muallimin Univa Medan

Profil madrasah merupakan sebuah gambaran singkat yang bertujuan untuk memperkenalkan sebuah lembaga atau organisasi. Profil dianggap sebagai gambaran atau cerminan keadaan berkaitan dengan fisik sekolah dan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh sekolah tersebut sebagai bentuk nilai lebih dari lembaga lainnya.

MTs Muallimin Univa Medan beralamat di Jl. Sisingamangaraja Km 5,5 Komplek Univa Medan, Kecamatan Medan Amplas, Kelurahan / Desa Harjosari I Provinsi Sumatera Utara, kode pos 20147, No. Telp 061-4078178 dan alamat email mtsmualliminuniva@gmail.com. MTs Muallimin Univa Medan berstatus swasta dan telah memiliki jenjang akreditasi A.

3. Visi dan Misi MTs Muallimin Univa Medan

a. Visi MTs Muallimin Univa Medan

Adapun visi MTs Muallimin Univa Medan yaitu “Unggul Dalam Mutu berbasis pada Akhlakulkarimah dan Taqwa Kepada Allah SWT.”

b. Misi MTs Muallimin Univa Medan

Adapun misi MTs Muallimin Univa Medan yaitu sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan Kegiatan Pembelajaran yang baik, disiplin, efektif, dan bertanggungjawab.

⁵⁵Dokumen Tata Usaha MTs Muallimin Univa Medan

- 2) Mengupayakan siswa terhadap kemampuan berbahasa Arab dan Inggris.
- 3) Mengupayakan siswa terhadap penghafalan Al-Quran.
- 4) Mengelola Madrasah dengan manajemen modern dan terpadu.
- 5) Melaksanakan pengembangan bidang seni dan keterampilan sesuai dengan bakat dan minat siswa.
- 6) Mengupayakan penguasaan dasar-dasar IT bagi seluruh siswa.
- 7) Menjadikan akhlak, kesantunan, dan tatakrama sebagai landasan beraktivitas.⁵⁶

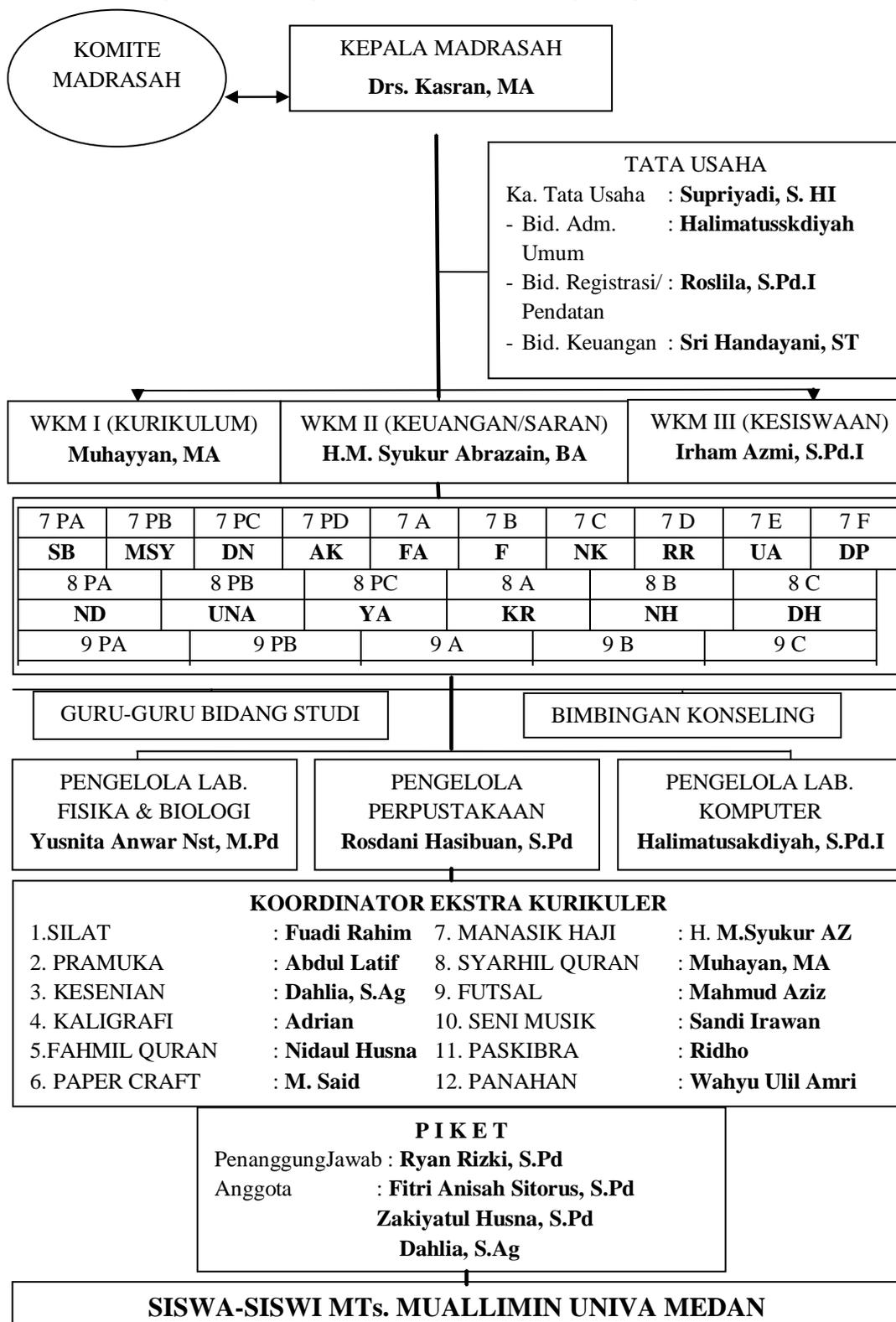
4. Struktur Organisasi MTs Muallimin Univa Medan

Untuk mencapai suatu tujuan organisasi madrasah, perlu adanya keterlibatan seluruh anggota dalam mengelola suatu madrasah tersebut. Susunan pengurus organisasi merupakan langkah dari keberhasilan untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan madrasah tersebut dan didalamnya ada pembagian tugas, koordinasi dan kewenangan dalam setiap jabatan. Menurut data yang kami peroleh dari bagian Tata Usaha dapat dikemukakan struktur organisasi MTs Muallimin Univa Medan yang tertera dalam tabel berikut. Pada tabel tersebut terlibat bahwa Komite Sekolah serta kepala sekolah sama-sama memiliki fungsi mengelola sekolah.

⁵⁶Dokumen Tata Usaha MTs Muallimin Univa Medan

STRUKTUR ORGANISASI

MTs MUALLIMIN UNIVA MEDAN TAHUN AJARAN 2018-2019



Sumber Data: Dokumen Tata Usaha MTs Muallimin Univa Medan

Gambar 4.1: Struktur Organisasi MTs Muallimin Univa Medan

Dari gambar struktur organisasi diatas dapat dilihat bahwa kepala sekolah MTs Muallimin Univa Medan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang sangat besar, tetapi semua tanggung jawab tersebut tidak mutlak hanya kepada kepala sekolah saja melainkan tanggung jawab tersebut dapat dijalankan oleh semua juga staf/guru-guru, siswa, dan juga masyarakat yang berada di dalam lingkungan lembaga pendidikan tersebut.

5. Data Guru Di MTs Muallimin Univa Medan

Kegiatan pembelajaran tidak akan berjalan dengan baik dan sukses tanpa adanya guru-guru sebagai pengajar. Di MTs Muallimin Univa Medan sebagai contoh, pusat sumber belajar dan pusat pemberdayaan, memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang cukup memadai kriteria yang telah ditetapkan baik PNS maupun non PNS/Honorer. Sebagaimana yang digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1: Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan
MTs Muallimin Univa Medan

No	NAMA	L / P	TEMPAT, TANGGAL LAHIR	PENDIDIKAN TERAKHIR
1	Abdul Aziz, Drs	L	Pesisir, 31-12-1962	S.1 Syariah IAIN SU
2	Afrizal, MS, Drs	L	Medan, 2-2-1964	S.2 Sastra Inggris UISU
3	Ali, Drs H	L	Kota Datar, 10-12-1960	S.1 Ushuluddin IAIN SU
4	Asbat, S.Pd.I	L	Bulan-Bulan Asahan, 7-5-1967	S.1 Tarbiyah STAIS Medan
5	Dahlia, S.Ag	P	R. Prapat, 31-8-1968	S.1 Tarbiyah UNIVA
6	Elvi Zahara Harahap, S.Pd	P	Medan, 10-10-1980	S.1 Ekonomi UNIMED
7	Halimatussakdiyah, S.Pd.I	P	Deli Tua, 20-4-1982	S.1 PAI STAIS Medan
8	Harun Arrasyid, Lc H	L	Bulan-Bulan, 17-6-1979	S.1 Syariah Tripoli Libya
9	Irham Azmi, S.Pd.I	L	Medan, 6-6-	S.1 STAIS Tebing Tinggi

			1989	
10	Irwan, S.Pd.I	L	Bahliran, 26-2-1988	S.1 Tadris MM IAIN SU
11	Kamilin, M.Pd, Drs	L	Simalungun, 17-3-1966	S.2 AP UNIMED
12	Kartini, S.Pd	P	Blangkejeren, 30-12-1988	S.1 FKIP Ekonomi UMN
13	Kasran, MA, Drs	L	Deli Serdang, 9-3-1969	S.2 Tafsir Hadits IAIN SU
14	Khairuna, S.Pd.I	P	Medan, 3-12-1983	S.1 Tarbiyah IAIN SU
15	M. Syukur Abrazain, BA H	P	Batu Bara, 17-3-1951	D.3 Syariah UNIVA
16	Marwan Ingah, Lc H	L	Kedai Sianam, 7-8-1971	S.1 Al Azhar Cairo
17	Mohd. Rusydi, Drs H	L	Dagang Kelambir, 8-8-1944	S.1 Ushuluddin UNIVA
18	Muhayan, MA	L	Medan, 4-12-1982	S.2 PEDI UIN
19	Muhyiddin Masykur, Drs	L	Rembang, 28-4-1965	S.1 Tarbiyah Al Aqidah
20	Nelmi Hartati Srg, SS	P	Bunga Bondar, 25-4-1982	S.1 Sastra USU
21	Nola Afni Oktavia, S.Pd	P	Paya Kumbuh, 31-10-1981	S.1 FKIP UMN
22	Nudia Yultisa, MS	P	Ambalutu, 12-7-1972	S.2 Sastra Inggris UISU
23	Nugrah Pratama, S.Pd.I	L	Senio Bangun, 5-7-1992	S.1 PAI UNIVA
24	Rahmat Hidayat, Lc H	L	Tembung, 29-10-1983	S.1 Syariah Al Azhar Cairo
25	Rosdani Hsb, S.Pd	P	Medan, 12-10-1973	S.1 FKIP UMN
26	Roslila, S.Pd.I	P	Tebing Tinggi, 8-10-1979	S.1 Tarbiyah IAIN
27	Saldan, Drs	L	Aceh Tengah, 16-1-1967	S.1 FKIP UISU
28	Sibawaihi, Lc MTH H	L	Trypoli Libya, 28-6-1986	S.2 Tafsir UIN
29	Sri Handayani, ST	P	Medan, 16-5-1993	S.1 Harapan
30	Supriyadi, S.HI	L	Kotarih Baru, 20-11-1981	S.1 Syariah IAIN SU
31	Ulfa Aini, S.Pd.I	P	Medan, 7-1-1987	S.1 Tarbiyah IAIN SU
32	Dewi Puspita Sari,	P	Medan, 11-7-	S.1 Psikologi UMA

	S.Psi		1991	
33	Fathurrahman Anshori, S.Pd.I	L	Medan, 18-4-1993	S.1 PAI UIN SU
34	Yeninda Sartika, S.Pd	P	Langsa, 13-1-1992	S.1 MIPA Unsyiah
35	Yusnita Anwar Nst, S.Pd	P	R.Prapat, 11-12-1992	S.1 MIPA UNIMED
36	Dra. Nurhidayah	P		S.1 UNIVA
37	Affan Suaidi, MA	L		S.2 IAIN SU
38	Mahmud Aziz, S.HI	L		S.1 Syariah IAIN SU
39	Fadhila Hayani S.Pd.I	P	Medan, 2 Oktober 1994	S.1 Tarbiyah UIN SU
40	Luqman Angga	L		MAS. Muallimin
41	Nidaul Husna Khairi, S.Pd	P	Medan, 25 Desember 1996	S.1 Tarbiyah UIN SU

Sumber Data: Dokumen Tata Usaha MTs Muallimin Univa Medan

Kondisi tenaga pendidik dan pegawai pada MTs Muallimin Univa Medan sampai tahun pelajaran 2018/2019, dengan rekafitulasi sebagai berikut: Laki-laki berjumlah 22 orang. Perempuan berjumlah 19 orang. Maka jumlah keseluruhan guru di MTs Muallimin Univa Medan berjumlah 41 orang. Dilihat dari kualifikasi latar belakang pendidikan tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi S2 berjumlah 7 orang, S1 berjumlah 32 orang, D3 berjumlah 1 orang dan MA 1 orang sebagai guru tilawah.

6. Data Siswa MTs Muallimin Univa Medan

Siswa menjadi objek utama dalam sebuah lembaga pendidikan, semakin banyaknya siswa di sebuah lembaga pendidikan tersebut maka akan dapat dilihat semakin bahwa semakin baik citra lembaga pendidikan tersebut. Adapun jumlah keseluruhan siswa/i di MTs Muallimin Univa Medan tahun pelajaran 2018/2019 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2 : Data Keadaan Siswa Di MTs Muallimin Univa Medan

Kelas	Jenis Kelamin	Tahun Pelajaran					Jumlah
		2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
VII	Laki-Laki	65	98	104	128	180	575
	Perempuan	62	64	99	93	142	460
VIII	Laki-Laki	54	60	98	98	119	429
	Perempuan	62	62	69	97	95	385
IX	Laki-Laki	67	46	57	88	90	348
	Perempuan	59	60	61	66	94	340
Jumlah		369	390	488	570	720	2537

Sumber Data: Dokumen Tata Usaha MTs Muallimin Univa Medan

Keadaan siswa di MTs Muallimin Univa Medan setiap tahunnya bertambah. Pada tahun ajaran 2018-2019 jumlah siswa laki-laki sebanyak 389 orang dan siswa perempuan sebanyak 331 orang. Setiap tahunnya siswa MTs Muallimin Univa Medan cenderung lebih banyak siswa laki-laki dari pada perempuan.

7. Sarana dan Prasarana MTs Muallimin Univa Medan

Sarana Pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabotan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua peralatan perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Salah satu unsur yang paling penting dalam menunjang pencapaian tujuan pembelajaran adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai merupakan unsur penunjang efektivitas kerja guru. Dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai akan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Adapun MTs Muallimin Univa Medan memiliki sarana dan prasarana sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Sarana dan Prasarana MTs Mullimin Univa Medan

No	Keterangan Gedung	Jumlah	Keadaan/Kondisi				
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Luas m ²	Ket
1	Ruang Kelas	17	17				
2	Ruang Perpustakaan	1		1			
3	Ruang Labolatorium IPA	1		1			
4	Ruang Labolatorium Komputer	1		1			
5	Ruang Labolatorium Bahasa	1		1			
6	Ruang Kepala Sekolah	1	1				
7	Ruang Guru	1	1				
8	Ruang Kepala Tata Usaha	1	1				
9	Ruang Tata Usaha	1	1				
10	Mesjid	1	1				
11	Ruang UKS	1		1			

Sumber Data: Dokumen Tata Usaha MTs Muallimin Univa Medan

Dari masing-masing tabel di atas, dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana yang ada di MTs Muallimin Univa Medan telah memenuhi syarat meskipun keadaan sarana dan prasarana tersebut tidak semuanya baik dan dapat digunakan, hanya beberapa yang mengalami kerusakan ringan.

B. Temuan Khusus Penelitian

Adapun deskripsi yang berkaitan dengan hasil penelitian ini berdasarkan atas hasil pengamatan yang dilakukan peneliti di MTs Muallimin Univa Medan, dan kemudian berdasarkan atas pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk wawancara yang dilakukan terhadap pihak terkait yaitu: Kepala Madrasah, WKM 1, Kepala TU dan guru-guru di MTs Muallimin Univa Medan. Selain itu, temuan ini juga didapat dari beberapa dokumentasi yang didapatkan selama observasi di MTs Muallimin Univa Medan akan diuraikan di bagian berikut ini:

1. Perencanaan Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan

Untuk mengetahui perencanaan program kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan, perlu dipaparkan berdasarkan data dan hasil wawancara serta dokumentasi sebagaimana yang ditemukan dari lokasi penelitian. Rencana kinerja guru dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan agar rencana yang ditetapkan dapat memberikan tujuan dan arah suatu program dengan jelas di MTs Muallimin Univa Medan, peneliti melakukan wawancara dengan kepala Madrasah dan beberapa informan lain. Adapun perencanaan program kinerja guru dalam pengembangan kompetensi mengajar guru yang dilakukan di MTs Muallimin Univa Medan berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah, sebagai berikut:

“Perencanaan yang saya buat untuk meningkatkan pengembangan keterampilan guru itu pertama memberikan arahan-arahan secara umum kepada guru dengan mengadakan rapat tahunan sebelum tahun ajaran baru maupun setelah ajaran baru, misalnya dalam pembuatan rpp yang termasuk ke dalam proses belajar mengajar ataupun metode mengajar yang bagaimana yang efektif untuk dilakukan. Selanjutnya yang kedua, caranya dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dengan memanggil pembicara yang berkompeten dalam hal pengembangan kompetensi guru khususnya dalam proses belajar mengajar dan alhamdulillah hal itu baru-baru ini telah kami laksanakan insya allah akan membuahkan hasil yang baik kepada

guru-guru yang telah mengikuti pelatihan tersebut. Yang ketiga, kami di sekolah selalu berusaha untuk melibatkan seluruh guru dalam hal pengembangan kinerjanya misalnya pelatihan yang diadakan kemarin kami berusaha agar seluruh guru ikut berperan dalam hal pengadaan pelatihan itu agar apa, agar guru-guru paham bagaimana pelatihan yang baik dan bisa menjadi lebih serius ketika ada pelatihan-pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja guru."⁵⁷

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari bapak Muhayyan selaku wakil kepala madrasah 1, beliau mengatakan bahwa:

“Berbedanya mata pelajaran itu tentunya dalam rangka pengembangannya juga berbeda-beda, tapi setidaknya cara kami untuk meningkatkan pengembangan itu memberikan arahan-arahan secara umum terlebih dahulu, seperti pembuatan rpp, perangkat pembelajaran kemudian metode dan strategi mengajar dalam rangka untuk melakukan meningkatkan proses pembelajaran di kelas hal itu di arahkan ketika melakukan rapat tahunan ketika itulah kami membuat perencanaan. Upaya yang biasa kami lakukan biasa kita melakukan dalam bentuk seminar, dalam seminar itu kita panggil orang-orang yang berkompeten dan yang terakhir itu kita memanggil narasumber dari Universitas Negeri Medan tentang strategi pembelajaran dan hasilnya setidaknya para guru paham dan bisa mengajarkan dengan lima metode mengajar, itu yang pertama. Kemudian yang kedua, melibatkan guru kadang kalau ada seminar-seminar atau pemutusan peserta dalam bentuk mengikuti kegiatan pengembangan pembelajaran sesuai dengan mata pelajaran, kemarin kita sudah mengutus guru PKN, Olahraga dan IPS untuk mengikuti MGMP sekota Medan, di sana mereka akan mempelajari bagaimana pembuatan strategi belajar mengajar, mengatur kelas, pembuatan rpp sampai kepada model pengevaluasian.”⁵⁸

Dari pernyataan kepala madrasah dan juga WKM 1, ibu Nida selaku guru Matematika juga memberikan pernyataan guna untuk lebih memperkuat hasil wawancara tentang cara kepala madrasah dalam mengembangkan keterampilan guru dalam mengajar sebagai berikut:

“Untuk itu biasanya di tahun ajaran baru kepala madrasah menyediakan atau memfasilitasi guru-guru untuk rapat tahun ajaran baru kemudian di setiap akhir semester juga di adakan rapat kinerja guru dalam mengajar

⁵⁷Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Muallimin Univa Medan bapak Drs. Kasran, MA, pada tanggal 13 Juni 2019 Pukul 10:00 Wib.

⁵⁸Wawancara dengan WKM 1 MTs Muallimin Univa Medan bapak Muhayyan, MA, pada tanggal 18 Mei 2019 Pukul 09:00 Wib.

selama satu semester itu. Kemudian juga untuk rapat kenaikan kelas jadi memang untuk meningkatkan keterampilan guru itu biasanya di informasikan di rapat. Selain itu juga cara mengembangkan keterampilan guru juga diadakan pelatihan-pelatihan agar guru-guru di madrasah ini paham bagaimana cara mengajar yang baik.”⁵⁹

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah mempunyai beberapa cara yang telah dilakukan untuk meningkatkan keterampilan guru dalam mengajar dan hal-hal tersebut telah dilaksanakan dan berjalan dengan baik. Selain itu kepala madrasah juga mempunyai program-program dalam mengembangkan kompetensi mengajar guru, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Kasran selaku kepala MTs Muallimin Univa Medan mengenai perihal tersebut sebagai berikut:

“Program yang saya buat yaitu yang pertama, membuat peraturan ataupun tata tertib untuk guru dengan maksud agar guru-guru di sekolah menjadi lebih disiplin dalam melakukan tugas mereka seperti datang tepat waktu, bertanggung jawab atas kelas yang dimasukin ataupun yang lainnya, itu yang pertama aturan untuk guru. Kedua, memberikan fasilitas untuk mengajar, misalnya sekarang kami sedang berusaha untuk memenuhi fasilitas seperti infokus, laptop, tv, speaker atau pun yang lainnya yang dapat menunjang cara mengajar guru agar lebih baik sehingga membuat murid menjadi lebih mudah paham terhadap pelajaran. Ketiga, mengadakan pelatihan setidaknya enam bulan sekali, hal ini kami programkan agar guru-guru di sekolah kita ini mendapatkan pembelajaran terbaru untuk mengajar ataupun mengenai perangkat pembelajaran. Kemudian yang keempat, kami sedang melakukan proram pembuatan buku LKS yang dibuat oleh guru-guru kita di sekolah ini agar tidak mengambil lagi buku LKS dari luar sekolah.”

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari bapak Muhayyan selaku wakil kepala madrasah 1, beliau mengatakan bahwa:

“Program yang dilakukan itu yang pertama yaitu membuat aturan untuk guru agar para guru di sini dapat disiplin dalam mengerjakan tugasnya terutama untuk masuk ke kelas tepat waktu, yang kedua kami memfasilitasi guru-guru untuk ikut serta dalam pelatihan-pelatihan perangkat pembelajaran, yang berikutnya kita harus deadline dalam

⁵⁹Wawancara dengan guru matematika MTs Muallimin Univa Medan ibu Nida’ul Husna Khairi, S.Pd pada tanggal 15 Mei 2019 Pukul 12:00 Wib.

pengumpulan perangkat pembelajaran tetapi ya masih ada saja yang telat namun tetap di kumpulkan. Selanjutnya ini kami sedang melakukan program guru membuat buku LKS agar tidak mengambil LKS dari luar lagi tetapi mampu membuat LKS sendiri.”⁶⁰

Dari pernyataan kepala madrasah dan WKM 1 dengan mengembangkan kinerja para guru maka kepala sekolah membuat program yang salah satunya yaitu membuat peraturan untuk guru dan tenaga kependidikan di madrasah sesuai dengan dokumen yang ada sebagai berikut:

KEWAJIBAN

I. Umum

1. Hadir tepat waktu sesuai dengan jam bertugas.
2. Berbusana rapi dan muslim.
3. Mengisi absen ketik hadir dan pulang.
4. Menghadiri undangan rapat.
5. Menegur siswa/i yang melanggar tata tertib madrasah.
6. Menjaga nama baik MTs Muallimin Univa Medan.

II. Khusus Guru

1. Hadir 15 menit sebelum bel masuk berbunyi.
2. Bertanggung jawab terhadap ketertiban dan keamanan kelas.
3. Menyelesaikan seluruh administrasi guru.
4. Menyampaikan materi pelajaran sesuai dengan RPP.
5. Wajib mengikuti upacara bendera setiap hari senin dan upacara hari-hari besar nasional.
6. Melakukan absensi kehadiran siswa setiap masuk kelas.

⁶⁰Wawancara dengan WKM 1 MTs Muallimin Univa Medan bapak Muhayyan, MA, pada tanggal 18 Mei 2019 Pukul 09:00 Wib.

Selain membuat peraturan untuk guru, kepala madrasah juga mencoba untuk memenuhi fasilitas dalam meningkatkan kompetensi mengajar guru. Bapak Fathurrahman selaku guru Hadist juga memberikan pernyataan guna untuk lebih memperkuat hasil wawancara tentang program kepala madrasah terhadap guru-guru supaya dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien sebagai berikut:

“Selama ini kalau kepala madrasah lebih memberi fasilitas ya seperti dalam pembelajaran media apa yang di butuhkan misalnya infokus sekarangpun sudah menggunakan tv, akses internetpun lancar yaa, kemudian dalam hal materi pun ya gaji di naikkan. Mengadakan pelatihan pun menurut saya itu juga program kepala madrasah ya agar guru-guru itu lebih paham bagaimana cara mengajar yang baik.”⁶¹

Dari hasil wawancara di atas kepala sekolah telah memenuhi fasilitas untuk pembelajaran sesuai dengan dokumen mengenai fasilitas yang di butuhkan khususnya dalam proses belajar mengajar sebagai berikut:

Tabel 4.4: Fasilitas Belajar Mengajar di dalam Kelas

No.	Nama Barang	Jumlah	Satuan
1.	Kursi Guru	1	Buah
2.	Meja Guru	1	Buah
3.	Kursi Siswa	40	Buah
4.	Meja Siswa	20	Buah
5.	Papan Tulis	1	Buah
6.	Kipas Angin	1	Buah
7.	Lemari	1	Buah
8.	Mading	1	Buah
9.	Rol Meter	1	Buah
10.	Infokus	2	Buah
11.	TV	2	Buah
12.	Internet	1	Buah

Sumber Data: Dokumen Tata Usaha MTs Muallimin Univa Medan

Berdasarkan tabel di atas bahwasanya fasilitas dalam proses belajar mengajar di MTs Muallimin Univa Medan belum terlalu cukup memadai

⁶¹Wawancara dengan guru Hadits MTs Muallimin Univa Medan bapak Fathurrahman Anshori, S.Pd.I pada tanggal 13 Mei 2019 Pukul 11:00 Wib.

dikarenakan jumlah fasilitas tidak sesuai dengan jumlah kelas misalnya pemakaian infokus yang tidak dapat efektif dikarenakan hanya dua buah.

Dari hasil beberapa wawancara dan dokumentasi di atas diketahui bahwa kepala madrasah melakukan perencanaan yang didalamnya melakukan kegiatan pengembangan guna untuk mengembangkan kompetensi mengajar guru dengan cara mengadakan rapat tahunan di awal ajaran baru dan akhir ajaran dengan pembahasan mengenai perangkat pembelajaran seperti rpp. Selain itu kepala madrasah juga membangun program-program yang akan dilaksanakan selama masa jabatannya seperti membuat peraturan terhadap guru, mengadakan pelatihan setiap 6 bulan sekali, memaksimalkan fasilitas pembelajaran dan membuat lks untuk sekolah, program-program tersebut telah di laksanakan dan selama ini berjalan dengan lancar.

2. Pengorganisasian Kinerja Guru Di MTs Muallimin Univa Medan

MTs Muallimin Univa Medan adalah lembaga pendidikan formal yang keberadaannya membantu kebutuhan masyarakat terhadap dunia pendidikan, maka sudah selayaknyalah harus mempunyai organisasi yang baik agar peningkatan kinerja guru dan tujuan nasional dapat terlaksana dengan baik dan tercapai sepenuhnya. Dalam hal pengorganisasian sumber daya kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan, Kepala Madrasah adalah sebagai Leader atau manajer, mengelola pekerjaan guru-guru dan membaginya dengan cara yang efektif dan efisien, Kepala Madrasah juga menjelaskan sebagai berikut:

“Pembagian kerja guru insya Allah sudah teratur dan sesuai, mengenai caranya terlebih dahulu pastinya dirapatkan oleh para pimpinan di sekolah dan hal pembagian terlebih dahulu dikerjakan oleh wakil kepala setelah itu kami adakan rapat untuk membicarakan apakah sudah pas sudah tepat pembagian kerja baik itu dalam hal waktu pengajarnya, pembagian kelasnya maupun yang lainnya. Mengenai kriteria guru kita sudah

sesuaikan ya lulusan atau latar belakang pendidikan guru dengan mata pelajaran yang akan diajarkan, tetapi memang ada satu atau dua orang guru yang belum sesuai antara latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang di ajarkan. Kemudian, jumlah guru di sekolah insyaAllah sudah cukup memadai dengan jumlah murid kita di sekolah dikarenakan kita sudah bagikan jadwal guru dengan kelas yang dimasukinya agar jadwalnya tidak bertabrakan.”⁶²

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Supriyadi selaku kepala tata usaha , beliau mengatakan bahwa:

“Mengenai pembagian kerja guru biasanya terlebih dahulu di rapatkan ya, jadi diadakan rapat pimpinan dan disitulah di bagi kerjanya bagaimana. Insya allah dalam hal pembagian kerja guru sudah cukup efektif baik dalam hal waktu mengajarnya maupun penyesuaian terhadap latar belakang pendidikan guru tersebut. Kalau mengenai jumlah guru di madrasah ini sudah cukup memadai ya dengan jumlah murid.”⁶³

Dari pernyataan kepala madrasah dan KTU, kemudian bapak Fathurrahman selaku guru Hadist dan Ibu Nida’ul selaku guru matematika juga memberikan pernyataan guna untuk lebih memperkuat hasil wawancara tentang pembagian kerja guru-guru agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien sebagai berikut:

“Kalau menurut saya pembagiannya sudah efektif ya karna kan kepala madrasah atau struktur madrasah membaginya kan sesuai jam kerjanya agar tidak bertabrakan dengan jam mengajar di sekolah lain untuk guru yang mengajar di tempat lain juga. Selain itu pembagian kita sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan kita ya walaupun masih ada beberapa yang belum sesuai. Kalau jumlah guru untuk yang umum rasa saya cukup efektif ya dengan jumlah murid di sini ya.”⁶⁴

Dari beberapa pernyataan di atas mengenai pembagian kerja guru hal ini sesuai dengan dokumen yang peneliti dapat seperti data guru sebagai berikut:

⁶²Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Muallimin Univa Medan bapak Drs. Kasran, MA, pada tanggal 13 Juni 2019 Pukul 10:00 Wib.

⁶³Wawancara dengan WKM 1 MTs Muallimin Univa Medan bapak Muhayyan, MA, pada tanggal 18 Mei 2019 Pukul 09:00 Wib.

⁶⁴ Wawancara dengan guru matematika MTs Muallimin Univa Medan ibu Nida’ul Husna Khairi, S.Pd pada tanggal 15 Mei 2019 Pukul 12:00 Wib.

Tabel 4.5 : Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan
MTs Muallimin Univa Medan

No	NAMA	PENDIDIKAN TERAKHIR	MATA PELAJARAN
1	Abdul Aziz, Drs	S.1 Syariah IAIN SU	Tauhid, Akhlak
2	Afrizal, MS, Drs	S.2 Sastra Inggris UISU	Bahasa Inggris
3	Ali, Drs H	S.1 Ushuluddin IAIN SU	Akhlak, Ke AW
4	Asbat, S.Pd.I	S.1 Tarbiyah STAIS Medan	Nahwu, Muhadatsah
5	Dahlia, S.Ag	S.1 Tarbiyah UNIVA	Prakarya, Seni Budaya
6	Elvi Zahara Harahap, S.Pd	S.1 Ekonomi UNIMED	IPS
7	Halimatussakdiyah, S.Pd.I	S.1 PAI STAIS Medan	TIK
8	Harun Arrasyid, Lc H	S.1 Syariah Tripoli Libya	Ushul Fiqih, Hadits
9	Irham Azmi, S.Pd.I	S.1 STAIS Tebing Tinggi	PJKS
10	Irwan, S.Pd.I	S.1 Tadris MM IAIN SU	Matematika
11	Kamilin, M.Pd, Drs	S.2 AP UNIMED	PKn
12	Kartini, S.Pd	S.1 FKIP Ekonomi UMN	IPS
13	Kasran, MA, Drs	S.2 Tafsir Hadits IAIN SU	Qawaidh Fiqih
14	Khairuna, S.Pd.I	S.1 Tarbiyah IAIN SU	Tafsir, M. Hadits, SKI
15	M. Syukur Abrazain, BA H	D.3 Syariah UNIVA	Al Quran Hadits
16	Marwan Ingah, Lc H	S.1 Al Azhar Cairo	Faraidh
17	Mohd. Rusydi, Drs H	S.1 Ushuluddin UNIVA	Fiqih
18	Muhayan, MA	S.2 PEDI UIN	Q. Fiqih
19	Muhyiddin Masykur, Drs	S.1 Tarbiyah Al Aqidah	Tafsir
20	Nelmi Hartati Srg, SS	S.1 Sastra USU	B. Indonesia
21	Nola Afni Oktavia, S.Pd	S.1 FKIP UMN	Matematika
22	Nudia Yultisa, MS	S.2 Sastra Inggris UISU	B. Inggris
23	Nugrah Pratama, S.Pd.I	S.1 PAI UNIVA	Al Khot
24	Rahmat Hidayat, Lc H	S.1 Syariah Al Azhar Cairo	B. Arab
25	Rosdani Hsb, S.Pd	S.1 FKIP UMN	B. Indonesia
26	Roslila, S.Pd.I	S.1 Tarbiyah IAIN	SKI
27	Saldan, Drs	S.1 FKIP UISU	B. Indonesia

28	Sibawaihi, Lc MTH H	S.2 Tafsir UIN	Tahsinul Qiroah
29	Sri Handayani, ST	S.1 Harapan	-
30	Supriyadi, S.HI	S.1 Syariah IAIN SU	Shorof
31	Ulfa Aini, S.Pd.I	S.1 Tarbiyah IAIN SU	Fiqih
32	Dewi Puspita Sari, S.Psi	S.1 Psikologi UMA	Tilawah
33	Fathurrahman Anshori, S.Pd.I	S.1 PAI UIN SU	M. Hadits
34	Yeninda Sartika, S.Pd	S.1 MIPA Unsyiah	IPA
35	Yusnita Anwar Nst, S.Pd	S.1 MIPA UNIMED	IPA
36	Dra. Nurhidayah	S.1 UNIVA	Fiqih
37	Affan Suaidi, MA	S.2 IAIN SU	Q. Fiqih
38	Mahmud Aziz, S.HI	S.1 Syariah IAIN SU	Hadits
39	Fadhila Hayani S.Pd.I	S.1 Tarbiyah UIN SU	B. Inggris
40	Luqman Angga	MAS. Muallimin	Tilawah
41	Nidaul Husna Khairi, S.Pd	S.1 Tarbiyah UIN SU	Matematika

Sumber Data: Dokumen Tata Usaha MTs Muallimin Univa Medan

Kondisi tenaga pendidik dan pegawai pada MTs Muallimin Univa Medan sampai tahun pelajaran 2018/2019, dengan rekapitulasi sebagai berikut: Laki-laki berjumlah 22 orang. Perempuan berjumlah 19 orang. Maka jumlah keseluruhan guru di MTs Muallimin Univa Medan berjumlah 41 orang. Dilihat dari kualifikasi latar belakang pendidikan tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi S2 berjumlah 7 orang, S1 berjumlah 32 orang, D3 berjumlah 1 orang dan MA 1 orang sebagai guru tilawah.

Dari hasil beberapa wawancara dan dokumen di atas diketahui bahwa dalam pengorganisasian kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan dalam pembagian mata pelajaran masih ada yang belum sesuai antara latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh guru dengan mata pelajaran yang diajarkan dan mengenai pembagian jam kerja kepala madrasah memberikan wewenang penuh kepada kepala madrasah untuk mengatur.

3. Pelaksanaan Program Kinerja Guru Di MTs Muallimin Univa Medan

Untuk mengetahui program pelaksanaan rencana kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan, selain melakukan wawancara peneliti juga melakukan observasi dengan mengamati bagaimana Kepala Madrasah dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru dan pegawai dan memotivasi guru-guru dalam melaksanakan kerjanya. Hal ini sebagai mana diungkapkan oleh Kepala Madrasah:

“Memotivasi guru tentu perlu dilakukan agar guru-guru itu menjadi semangat menjalankan pekerjaannya jadi dengan memotivasi maka akan meningkatkan kinerja mereka juga, selain memotivasi dalam memberi semangat, sekolah juga berupaya untuk meningkatkan pendapat guru setiap tahun hal tersebut juga termasuk pemberian motivasi kepada guru ya agar kinerja guru itu dapat meningkat.”⁶⁵

Dari hasil wawancara ini diketahui bahwa Kepala Madrasah terus memotivasi guru untuk lebih meningkatkan kinerja pada saat melaksanakan tugasnya. Hal ini juga diungkapkan oleh seorang guru ketika ditanya tentang cara memotivasi guru dalam pelaksanaan kinerja, dijelaskan sebagai berikut:

“Sering sih ya, misalnya dalam hal kenaikan gaji itu kan bentuk motivasi untuk guru-guru jadi gaji naik kinerja pun meningkat ya kan. Selain itu dalam hal pujian pun cukup sering ya itu hal memotivasi kami.”⁶⁶

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari bapak Muhayyan selaku WKM 1, beliau mengatakan bahwa:

“Setiap rapat selalu diberikan motivasi, motivasi itu dalam bentuk apresiasi, kemudian yang kedua bukan hanya apresiasi cakap-cakap saja tetapi kami memang berupaya setiap tahun meningkatkan pendapat guru walaupun peningkatan pendapatnya itu tidak terlalu banyak. Kemudian

⁶⁵Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Muallimin Univa Medan bapak Drs. Kasran, MA, pada tanggal 13 Juni 2019 Pukul 10:00 Wib.

⁶⁶Wawancara dengan guru seni budaya MTs Muallimin Univa Medan Dahlia, S.Ag pada tanggal 15 Mei 2019 Pukul 10:00 Wib.

memberikan penghargaan guru yang disiplin dan yang tidak pernah bermasalah dalam mengajar.”⁶⁷

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah cukup sering memotivasi guru-guru dalam melaksanakan kinerja terutama dalam proses belajar mengajar. Selain memotivasi dalam memberi semangat, pihak sekolah juga memberikan kenaikan gaji dengan maksud agar kinerja para guru dapat meningkat. Selain itu dalam pelaksanaan kinerja guru pembuatan perangkat pembelajaran seperti rpp termasuk dalam perencanaan kinerja sebagaimana diungkapkan oleh bapak Muhayyan sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan kinerja guru pembuatan perangkat pembelajaran itu diwajibkan ya tetapi dalam hal pengumpulan memang sudah ditetapkan sebelum mulai masuk ajaran namun masih ada saja guru yang tidak mengumpulkan tepat waktu ya hal itu tidak mudah untuk kita cegah selain ya membuat peraturan untuk guru. Dalam hal ini kepala madrasah tidak membimbing tetapi itu tugas dari WKM 1 tadi. Tetapi yang kami lihat guru-guru juga saling bekerjasama yang mata pelajarannya sama dalam membuat rpp nya sehingga mereka dapat lebih paham. Kepala sekolah tidak langsung membimbing hanya saja bertanya kepada WKM 1 bagaimana perkembangan perangkat pembelajaran jika sudah siap langsung diberikan kepada kepala madrasah untuk di ttd..”⁶⁸

Berdasarkan wawancara di atas mengenai harus sesuai dengan struktur organisasi dapat di buktikan dengan struktur organisasi di MTs Muallimin Univa Medan karena segala sesuatu urusan di madrasah harus sesuai struktur organisasi yang terdapat di gambar 4.1. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Ibu Nida’ul Husna selaku guru matematika , beliau mengatakan bahwa:

“Pelaksanaan kinerja sejauh ini lebih berperan ke wakil kepala madrasah seperti yang saya bilang tadi kalau rpp itu yang membimbing itu WKM 1 jadi untuk pemeriksaannya karna sudah adanya arahan itu, sudah sesuai

⁶⁷Wawancara dengan WKM 1 MTs Muallimin Univa Medan bapak Muhayyan, MA, pada tanggal 18 Mei 2019 Pukul 09:00 Wib.

⁶⁸Wawancara dengan WKM 1 MTs Muallimin Univa Medan bapak Muhayyan, MA, pada tanggal 18 Mei 2019 Pukul 09:00 Wib.

prosedur yang diberikan maka sudah cukup sehingga kepala madrasah tidak memeriksa.”⁶⁹

Dari hasil beberapa wawancara di atas diketahui bahwa dalam pelaksanaan program kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan kepala madrasah mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran. Dalam menjalankan tugasnya sebagai *leader* dan supervisor Kepala Madrasah melakukan pendekatan-pendekatan khusus, baik berupa bimbingan maupun nasehat-nasehat yang memberikan pencerahan dan kesadaran, sehingga para guru tidak merasa terintimidasi oleh Kepala Madrasah dan Wakil.

4. Evaluasi Kinerja Guru Di MTs Muallimin Univa Medan

Evaluasi adalah kegiatan atau proses untuk mengukur dan selanjutnya menilai sampai dimanakah tujuan yang telah di rumuskan sebelumnya sudah dapat di laksanakan. Dengan evaluasi dapat dilihat tahapan manakah yang sudah dapat di selesaikan, tahapan manakah yang sudah berjalan dengan sesuai rencana, dan adakah kendala yang dialami selama pelaksanaannya. Begitu pulalah dengan kinerja guru yang harus dilakukan evaluasi untuk melihat sejauh mana kinerja para guru meningkat, apa sajakah kendala yang dialami para guru, dan prestasi apa saja yang telah diberikan oleh setiap guru. Evaluasi kerja yang merupakan penilaian terhadap hasil kerja guru biasanya di lakukan di akhir semester. Seperti yang di ungkapkan seorang guru dalam wawancara sebagai berikut :

“Evaluasi ya itu dilakukan dulu oleh pimpinan-pimpinan dulu ya sewaktu rapat pimpinan. Kemudian setiap bulan itu setiap guru pasti selalu diberikan persentasi absensi jadi para guru tau bulan ini absensi beliau sekian persen gitu jadi sebagai motivasi atau pelajaran untuk bulan-bulan selanjutnya.”⁷⁰

⁶⁹Wawancara dengan guru matematika MTs Muallimin Univa Medan ibu Nida’ul Husna Khairi, S.Pd pada tanggal 15 Mei 2019 Pukul 12:00 Wib.

⁷⁰Wawancara dengan guru matematika MTs Muallimin Univa Medan ibu Nida’ul Husna Khairi, S.Pd pada tanggal 15 Mei 2019 Pukul 12:00 Wib.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Supriyadi selaku Kepala TU, beliau mengatakan bahwa:

“Pengevaluasian kinerja guru itu terlebih dahulu di evaluasi dalam rapat pimpinan yang dilakukan setiap hari rabu, di sanalah para pimpinan sekolah mengevaluasi bagaimana kinerja guru di sekolah lalu setelah itu tugas WKM 1 untuk menyampaikan bagaimana pengevaluasiannya dengan guru-guru.”⁷¹

Evaluasi dilakukan kepala madrasah guna menyelesaikan suatu permasalahan dan persoalan yang terjadi di madrasah. Kepala madrasah mengumpulkan para pimpinan terlebih dahulu untuk mengetahui apa saja yang terjadi atau yang bermasalah agar dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan suatu perkara demi mencapai tujuan madrasah. Melakukan evaluasi terhadap perencanaan yang telah di laksanakan berguna untuk melihat sejauh mana atau sudah berapa persen rencana itu terlaksana dari rencana yang telah direncanakan. Kegiatan evaluasi ini juga termasuk dalam penilaian bagaimana kinerja guru. Kepala madrasah menjelaskan dalam wawancara sebagai berikut :

“Penilaian kinerja guru memang sudah ada jadwalnya yaitu tiga bulan sekali maka ketika itulah saya menilai bagaimana kinerja guru baik itu dalam hal kehadirannya, keaktifannya dalam mengembangkan murid-murid maupun yang lainnya namun kembali lagi sistemnya itu sesuai struktur organisasi jadi para WKM mengumpulkan data dan saya lah yang menilai apa yang harus dilakukan terhadap kinerja guru selama tiga bulan itu. Tetapi saya juga mempunyai penilaian tersendiri ya karna kan saya juga masuk kelas jadi ketika itulah saya melihat bagaimana kinerja guru ketika mengajar secara langsung.”⁷²

Menurut pendapat seorang guru, kepala madrasah melakukan penilaian terhadap kinerja guru sebagai berikut:

⁷¹Wawancara dengan Kepala TU MTs Muallimin Univa Medan bapak Supriyadi, S.Hi pada tanggal 18 Mei 2019 Pukul 11:30 Wib

⁷²Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Muallimin Univa Medan bapak Drs. Kasran, MA, pada tanggal 13 Juni 2019 Pukul 10:00 Wib.

“Seperti yang saya bilang tadi dilakukannya tiga bulan sekali itu semua di nilai dari kehadiran guru, siswa, kinerja guru nya. Dan itu pasti dilakukan karna itu sudah di jadwalkan nanti di buat itu pengumuman tanggal sekian pukul sekian rapat evaluasi garing penilaian gitu.”⁷³

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Muhayaan selaku WKM

1, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau kami memang membuat program kerja setidaknya tiga bulan sekali, kunjungan kelas kadang, cek kehadiran siswa, cek kehadiran guru tapi kan bentuknya itu tidak langsung kepala madrasah, kepala madrasah mengarahkan PKS 3 kemudian PKS 3 nanti bekerja sama dengan wali-wali kelas. Kalau mengenai kehadiran guru kepala madrasah bertanya kepada WKM 1 atau pun WKM 1 yang melaporkan ke kepala madrasah. Jika melihat langsung ke kelas kepala sekolah tidak terlalu sering ya namun ketika ada jadwal mengajar kepala madrasah maka di situ lah kepala madrasah dapat melihat bagaimana cara guru mengajar ataupun suasana kelas ketika proses pembelajaran berlangsung.”⁷⁴

Dari pernyataan di atas mengenai evaluasi kinerja guru salah satu mengecek kehadiran guru selama sebulan seperti dokumen berikut ini:

Gambar 4.2: Absensi Guru MTs Muallimin Univa Medan

Gambar di atas menunjukkan bahwa guru-guru di MTs Muallimin Univa Medan wajib menandatangani absen kehadiran di setiap harinya hal itu dilakukan agar dapat dilakukan penilaian terhadap kinerja guru-guru. Absensi kehadiran guru di rekap ketika 3 bulan sekali oleh WKM untuk mengevaluasi kinerja guru.

⁷³Wawancara dengan guru seni budaya MTs Muallimin Univa Medan Dahlia, S.Ag pada tanggal 15 Mei 2019 Pukul 10:00 Wib.

⁷⁴Wawancara dengan WKM 1 MTs Muallimin Univa Medan bapak Muhayaan, MA, pada tanggal 18 Mei 2019 Pukul 09:00 Wib

Dari hasil beberapa wawancara dan dokumen di atas diketahui bahwa dalam evaluasi program kinerja guru dalam pengembangan kompetensi mengajar guru di MTs Muallimin Univa Medan dilakukan minimal tiga bulan sekali namun evaluasi kinerja guru dilakukan terlebih dahulu oleh para pimpinan setelah mengadakan rapat pimpinan maka selanjutnya tugas wakil kepala madrasah untuk memberitahukan kepada guru-guru ketika mengadakan rapat mengenai hasil dari evaluasi kinerja guru maupun hal yang harus di benahi dalam kinerja guru.

C. Pembahasan Hasil Temuan Khusus

Hasil analisis penelitian ini diarahkan pada upaya menganalisis paparan penelitian untuk mengungkapkan hasil temuan penelitian yang berpedoman kepada fokus penelitian yang ada pada bab I. Berdasarkan paparan penelitian di atas, temuan yang dapat dikemukakan dalam kaitan dengan manajemen kinerja guru dalam mengembangkan kompetensi mengajar guru di MTs Muallimin Univa Medan sebagai berikut:

1. Perencanaan Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam perencanaan kinerja guru kepala madrasah melakukan perencanaan yang didalamnya melakukan kegiatan pengembangan guna untuk mengembangkan kompetensi mengajar guru dengan cara mengadakan rapat tahunan di awal ajaran baru dan akhir ajaran dengan pembahasan mengenai perangkat pembelajaran seperti rpp. Selain itu kepala madrasah juga membangun program-program yang akan dilaksanakan selama masa jabatannya seperti membuat peraturan terhadap guru, mengadakan pelatihan setiap 6 bulan sekali, memaksimalkan fasilitas pembelajaran dan membuat lks

untuk sekolah, program-program tersebut telah di laksanakan dan selama ini berjalan dengan lancar.

Kepala madrasah sebagai seorang *Leader* telah melakukan perencanaan dengan matang berdasarkan perbandingan teori menurut Handoko mengenai maksud dari perencanaan, perencanaan (*planning*) adalah 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banya terlibat dalam fungsi ini.⁷⁵ Dalam pembuatan program dalam perencanaan juga sesuai dengan teori menurut Wibowo tujuan proses perencanaan kinerja paling baik diwujudkan dalam bentuk *outcomes* atau manfaat. Sebagai kesimpulan proses perencanaan kinerja diharapkan tugas pekerjaan dan sasaran pekerja akan sejalan dengan tujuan dan sasaran unit kerja dan perusahaan. Pekerja akan memahami hubungan antara tanggung jawabnya dengan tujuan menyeluruh.⁷⁶

Berdasarkan hasil peneitian dengan perbandingan teori di atas kepala madrasah MTs Muallimin Univa Medan telah memenuhinya dengan membuat perencanaan guna untuk mencapai tujuan dan membuat program-program guna untuk mengembangkan kinerja guru dalam hal kompetensi mengajar guru di MTs Muallimin Univa Medan.

2. Pengorganisasian Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pengorganisasian kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan dalam pembagian mata pelajaran masih ada yang belum sesuai antara latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh guru

⁷⁵ T. Hani Handoko, *Op. Cit.* Hlm. 23.

⁷⁶Wibowo, *Op.Cit.* Hlm.52.

dengan mata pelajaran yang diajarkan dan mengenai pembagian jam kerja kepala madrasah memberikan wewenang penuh kepada kepala madrasah untuk mengatur.

Dengan terorganisasinya kinerja guru maka hal ini juga sesuai dengan teori menurut Syafaruddin, pengorganisasian diperlukan untuk membagi pekerjaan apa yang direncanakan untuk dilaksanakan para anggotanya. Sehingga para anggota akan tahu tugas-tugas yang harus dilaksanakannya serta tanggung jawab masing-masing setiap anggotanya. Pengorganisasian merupakan suatu proses merancang struktur formal, mengelempokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi agar tujuan pekerjaan diantara para anggota organisasi dapat dapat dicapai dengan efisien.⁷⁷

Berdasarkan penelitian dengan perbandingan teori di atas kepala madrasah MTs Muallimin Univa Medan telah melakukan pengorganisasian dengan membagi tugas-tugas guru, walaupun ada beberapa guru dalam pembagian tugasnya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

3. Pelaksanaan Program Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan program kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan kepala madrasah mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran. Dalam menjalankantugasnya sebagai *leader* dan supervisor Kepala Madrasah melakukanpendekatan-pendekatan khusus, baik berupa bimbingan maupunnasehat-nasehat yang memberikan pencerahan dan kesadaran,sehingga para guru tidak merasa terintimidasi oleh Kepala Madrasah dan Wakil.

⁷⁷ Syafaruddin, *Op.Cit*, Hlm. 63.

Dalam hal pelaksanaan kinerja guru, kepala madrasah kerap melakukan motivasi baik dalam hal motivasi semangat maupun motivasi dalam bentuk kenaikan gaji dengan maksud dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan teori menurut Wibowo kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi; bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaan; sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya. Namun, kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi.⁷⁸

Berdasarkan hasil penelitian dengan perbandingan teori di atas dalam pelaksanaan program kinerja guru kepala madrasah dan wakil kepala madrasah MTs Muallimin Univa Medan telah ikut berperan dalam melaksanakan perencanaan yang telah ditetapkan dan kepala madrasah juga memberikan motivasi baik dalam bentuk semangat maupun materi.

4. Evaluasi Kinerja Guru di MTs Muallimin Univa Medan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahawa dalam evaluasi kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan dilakukan minimal tiga bulan sekali namun evaluasi kinerja guru dilakukan terlebih dahulu oleh para pimpinan setelah mengadakan rapat pimpinan maka selanjutnya tugas wakil kepala madrasah untuk

⁷⁸Wibowo, *Op.Cit.* Hlm. 77.

memberitahukan kepada guru-guru ketika mengadakan rapat mengenai hasil dari evaluasi kinerja guru maupun hal yang harus di benahi dalam kinerja guru.

Hal ini sesuai dengan teori menurut Body dalam Fahmi, mengemukakan bahwa evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu: (1) untuk mengukur kompetensi guru dan (2) mendukung pengembangan profesional. Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (*classroom needs*) dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.⁷⁹

Berdasarkan hasil penelitian dengan perbandingan teori kepala madrasah MTs Muallimin Univa Medan telah melakukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana kinerja guru. Evaluasi dilakukan minimal tiga bulan sekali dengan melibatkan para pimpinan terlebih dahulu kemudian diberitahukan dalam rapat antar guru.

⁷⁹ Muhammad Fahri, *Op.Cit.* Hlm. 110.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas dapat disimpulkan menjadi beberapa point sebagai berikut:

1. Kepala madrasah melakukan perencanaan yang didalamnya melakukan kegiatan pengembangan guna untuk mengembangkan kompetensi mengajar guru dengan mengadakan rapat tahunan di awal ajaran baru dan akhir ajaran dengan pembahasan mengenai perangkat pembelajaran seperti rpp, mengadakan pelatihan minimal enam bulan sekali, dan membuat peraturan untuk guru.
2. Pengorganisasian kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan dalam pembagian mata pelajaran masih ada yang belum sesuai antara latar belakang pendidikan yang di miliki oleh guru dengan mata pelajaran yang di ajarkan dan mengenai pembagian jam kerja kepala madrasah memberikan wewenang penuh kepada kepala madrasah untuk mengatur.
3. Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah selaku atasan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan rencana kinerja guru saling bekerja sama dalam menjalankan tugasnya. Dalam menjalankan tugasnya sebagai *leader* dan supervisor Kepala Madrasah malakukan pendekatan-pendekatan khusus, baik berupa bimbingan maupun nasehat-nasehat yang memberikan pencerahan dan kesadaran, sehingga para guru tidak merasa terintimidasi oleh Kepala Madrasah dan Wakil.

4. Evaluasi kinerja guru di MTs Muallimin Univa Medan dilakukan minimal tiga bulan sekali namun evaluasi kinerja guru dilakukan terlebih dahulu oleh para pimpinan setelah mengadakan rapat pimpinan maka selanjutnya tugas wakil kepala madrasah untuk memberitahukan kepada guru-guru ketika mengadakan rapat mengenai hasil dari evaluasi kinerja guru maupun hal yang harus di benahi dalam kinerja guru.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian di atas maka dalam kaitannya dengan manajemen kinerja guru dalam mengembangkan kompetensi mengajar guru di MTs Muallimin Univa Medan disarankan:

1. Kepada Kepala Madrasah, diharapkan untuk lebih meningkatkan upaya dalam perencanaan kinerja guru, dengan mengikutsertakan seluruh komponen yang ada dalam musyawarah, sehingga akan menghasilkan program-program yang lebih baik lagi.
2. Kepada Kepala Madrasah, diharapkan untuk lebih selektif dalam pengorganisasian kinerja guru, selalu berkordinasi dengan Wakil Kepala Madrasah dalam pembagian tugas, sehingga program yang telah direncanakan dapat berjalan dengan lebih baik.
3. Kepada Kepala Madrasah, diharapkan untuk lebih meningkatkan manajemen kinerja guru yang telah ditetapkan bersama sebagai program unggulan yang bertujuan untuk kemajuan dan peningkatan mutu di masa yang akan datang.
4. Kepada Wakil Kepala Madrasah, diharapkan untuk lebih terbuka dan memberikan peluang bagi Kepala Madrasah dalam mengawasi kinerja

guru, selalu berkordinasi dengan Kepala Sekolah jika menemukan kesalahan dalam menjalankan proses manajemen kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Amtu, Onimus , (2011), *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta Bandung.
- Danim, Sudarwan, (2002), *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia.
- Engkoswara dan Komariah, (2012), *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Fahri, Muhammad, (2013), *Manajemen Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan*, <http://repository.uinsu.ac.id/1743/>.
- Handoko, T. Hani , (2009), *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S,P, (2006), *Manajemen Dasar, Pengertian Dasar Dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Herlambang, (2017), BAB II Tinjauan Pustaka, <http://etheses.uin-malang.ac.id/>
- Hidayat, Rahmad dan Wijaya, (2017), *Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI.
- Jasmani dan Mustofa, (2013), *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kompri, (2015), *Manajemen Pendidikan Komponen-Konponen Elementer Kemajuan Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz media.
- Maelina, Tri, (2015), *Manajemen Kinerja Guru Di SMP PSKD Mandiri*, <https://media.neliti.com/media/publications/>.
- Moehariono, (2014), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Moleong, Lexy J, (2000), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja RosdaKarya.
- Nawawi, Hadari , (2006), *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nizhomi, Bestianai, (2016), *Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Pendekatan Partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul*, <http://digilib.uin-suka.ac.id/>
- Ramayulis, (2008) , *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia.

- Risamasu, Ferdinand, dkk, (2015), *Pengantar Manajemen*, Medan: Perdana Publishing.
- Sagala, Syaiful, (2013), *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta.
- Salim dan Syahrums, (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Cipta Pustaka.
- Silalahi, (2002), *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sinambela, Lijan Poltak, (2012), *Kinerja Pegawai*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suharsaputra, Uhar, (2010), *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT. Refika Aditma.
- Supardi, (2013), *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Syafaruddin, (2005), *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press.
- Syafaruddin, dkk, (2018), *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Hijri Pustaka Utama.
- Thoha, Miftah, (2008), *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press.
- Tim Dosen UPI, (2011), *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Tobing, Nanda Aristantia, (2017), *Implementasi Manajemen Kinerja Guru Di Pondok Pesantren Al-Ma'shum Rantau Prapat*, <http://repository.uinsu.ac.id/3014/1/>.
- Uha, Ismail Nawawi, (2017), *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, Depok: Kencana.
- Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*, Yogyakarta: Media Wacana.
- Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zubair, Ahmad, (2017), *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, <https://media.neliti.com/media/publications/>

LAMPIRAN 1

PEDOMAN WAWANCARA BERKENAAN DENGAN MANAJEMEN KINERJA GURU DI MTs MUALLIMIN UNIVA MEDAN

No	Bagian Sesuai Rumusan Masalah	Bagian-Bagian Pertanyaan
I	Perencanaan	<ol style="list-style-type: none">1. Bagaimana cara kepala madrasah dalam mengembangkan keterampilan guru dalam mengajar?2. Bagaimana cara kepala madrasah memantau pembuatan RPP?3. Apa program yang kepala madrasah akan lakukan terhadap guru-guru supaya dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien?
II	Pengorganisasian	<ol style="list-style-type: none">1. Bagaimana cara kepala madrasah dalam pembagian kerja guru (waktu atau jam mengajar guru, jumlah guru, kriteria guru)?2. Siapa saja yang terlibat dalam mengelola kinerja guru?3. Adakah guru-guru di madrasah ini yang ikut bergabung MGMP dan KKG?
III	Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none">1. Dalam konteks pelaksanaan kinerja guru, apakah kepala madrasah kerap melakukan memotivasi guru dalam melakukan pekerjaannya?2. Kemudian dalam pelaksanaan, tentu di butuhkan bimbingan dan pengarahan, bentuk bimbingan seperti apa yang kepala madrasah lakukan terhadap guru?3. Apakah kepala madrasah membimbing dalam pembuatan RPP guru?4. Bagaimana peran kepala madrasah dalam proses pelaksanaan kinerja guru?
IV	Evaluasi	<ol style="list-style-type: none">1. Seberapa rutin kepala madrasah lakukan penilaian terhadap kinerja guru?2. Bagaimana cara kepala madrasah dalam mengevaluasi kinerja guru?3. Ketika melakukan koreksi, apa tindak lanjut ketika ada penyimpangan ?

LAMPIRAN 2

PANDUAN WAWANCARA, OBSERVASI DAN STUDI DOKUMENTASI

MANAJEMEN KINERJA GURU DI MTs MUALLIMIN UNIVA MEDAN

No.	Pertanyaan Penelitian	Aspek Yang Diteliti	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
1.	Bagaimana perencanaan program kinerja guru dalam pengembangan kompetensi mengajar guru di MTs Muallimin Univa Medan?	<ul style="list-style-type: none"> a. Cara kepala madrasah dalam mengembangkan keterampilan guru dalam mengajar b. Cara kepala madrasah memantau pembuatan RPP c. Program yang kepala madrasah akan lakukan terhadap guru-guru supaya dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara b. Observasi c. Studi Dokumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara <ul style="list-style-type: none"> 1. Ka. Madrasah 2. WKM 1 3. KTU 4. Guru b. Observasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Data-data guru 2. Absensi Guru 3. Alat pembelajaran c. Studi Dokumentasi <ul style="list-style-type: none"> 1. RPP 2. Buku Pelajaran
2.	Bagaimana pengorganisasian program kinerja guru dalam pengembangan kompetensi mengajar guru di MTs Muallimin Univa Medan?	<ul style="list-style-type: none"> a. Cara kepala madrasah dalam pembagian kerja guru (waktu atau jam mengajar guru, jumlah guru, kriteria guru) b. Siapa saja yang terlibat dalam mengelola kinerja guru c. Guru-guru di madrasah yang ikut bergabung MGMP dan KKG 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara b. Observasi c. Studi Dokumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara <ul style="list-style-type: none"> 1. Ka. Madrasah 2. WKM 1 3. KTU 4. Guru b. Observasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Data-data guru

				<ul style="list-style-type: none"> 2. Absensi Guru c. Studi Dokumentasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Struktur Organisasi 2. Roster Pelajaran
3.	Bagaimana pelaksanaan program kinerja guru dalam pengembangan kompetensi mengajar guru di MTs Muallimin Univa Medan?	<ul style="list-style-type: none"> a. Memotivasi guru dalam melakukan pekerjaannya b. Bimbingan dan pengarahan yang kepala madrasah lakukan terhadap guru c. Bimbingan dalam pembuatan RPP guru d. Peran kepala madrasah dalam proses pelaksanaan kinerja guru 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara b. Observasi c. Studi Dokumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara <ul style="list-style-type: none"> 1. Ka. Madrasah 2. WKM 1 3. KTU 4. Guru b. Observasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Data-data guru 2. Absensi Guru c. Studi Dokumentasi <ul style="list-style-type: none"> 1. RPP 2. Buku Pelajaran
4.	Bagaimana evaluasi program kinerja guru dalam pengembangan kompetensi mengajar guru di MTs Muallimin Univa Medan?	<ul style="list-style-type: none"> a. Seberapa rutin kepala madrasah lakukan penilaian terhadap kinerja guru b. Cara kepala madrasah dalam mengevaluasi kinerja guru c. Tindak lanjut ketika ada penyimpangan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara b. Observasi c. Studi Dokumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara <ul style="list-style-type: none"> 1. Ka. Madrasah 2. WKM 1 3. KTU 4. Guru b. Observasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Data-data guru 2. Absensi Guru 3. Absensi Murid

				<p>c. Studi Dokumentasi</p> <ol style="list-style-type: none">1. RPP2. Papan Pengumuman
--	--	--	--	--

LAMPIRAN 3

BLANKO CHEKLIST

PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI MANAJEMEN KINERJA GURU DI MTs MUALLIMIN UNIVA MEDAN

No.	Dokumen Penelitian	Checklist
1.	Struktur Organisasi Madrasah	✓
2.	Profil Madrasah	✓
3.	Data Pendidik	✓
4.	Data Siswa	✓
5.	Data Sarana dan Prasarana	✓
6.	Data Tenaga Kependidikan	✓

LAMPIRAN 4

PEDOMAN DOKUMENTASI

PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI MANAJEMEN KINERJA GURU DI

MTs MUALLIMIN UNIVA MEDAN

No.	Indikator	Keterangan
1.	Profil Madrasah	Baik
2.	Visi dan Misi Madrasah	Baik
3.	Ruang Kepala Madrasah	Baik
4.	Ruang Guru	Baik
5.	Ruang Tata Usaha	Baik
6.	Masjid	Baik
7.	Struktur Organisasi	Baik
8.	Program Kegiatan	Baik
9.	Prestasi Peserta Didik	Baik
10.	Ruang Kelas	Baik

LAMPIRAN 5

DOKUMENTASI FOTO



Gambar 1. Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Muallimin Univa Medan



Gambar 2. Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah MTs Muallimin Univa Medan



Gambar 3. Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTs Muallimin Univa Medan



Gambar 4. Wawancara dengan Ibu Nida'ul Husna Khairi, S.Pd guru matematika MTs Muallimin Univa Medan



Gambar 5. Wawancara dengan Bapak Fathurrahman Anshori, S.Pd.I guru hadist
MTs Muallimin Univa Medan



Gambar 6. Wawancara dengan Ibu Dahlia, S.Ag guru seni budaya MTs Muallimin
Univa Medan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Identitas Diri

Nama : Erika Septiani
NIM : 37.15.1.004
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 13 September 1997
Alamat : Pasar V Tembung Gang Salak 55 No. 07
Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten
Deli Serdang
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Perempuan
Anak ke/dari : 2 dari 3 bersaudara

Orang Tua
Nama Ayah : Alm. Akirman
Nama Ibu : Syamsiar

Pekerjaan Orang Tua
Ayah : -
Ibu : Ibu Rumah Tangga
Email : erika.septianiika@gmail.com
No.HP : 0822 4343 9435

II. Pendidikan

- a. SD Swasta Sabilina Tembung (2003-2009)
- b. MTs Al-Jam'iyatul Washliyah Tembung (2009-2012)
- c. MA Negeri 3 Medan Jurusan Ilmu Agama (2012-2015)
- d. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (2015-2019)

III. Pengalaman Organisasi

1. Anggota Ikatan Alumni MAN 3 Medan (2015-2018)

Demikian riwayat hidup ini saya perbuat dengan penuh rasa tanggung jawab.

Yang Membuat,

ERIKA SEPTIANI
NIM. 37.15.1.004