

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

**Jamaluddin**

*Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam  
Institut Agama Islam Negeri Jember*

*Diunggah 03 Mei / Direvisi 21 Juni / Diterima 27 Juli 2019*

**Abstrac:** The quality of human resources is the main key in building a nation. The headmaster is demanded to be able to develop the human resources in his school. The madrasah head with his strengths must be able to analyze the needs of his subordinates in order to improve or develop human resources in his madrasa, through the madrasah head improve teacher performance and assess the success of improving teacher performance in his madrasah. The focus of this research are: 1) How do Madrasah Principals Analyze Teacher Needs in Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso District, 2) How Madrasah Leadership Improved Teacher Performance in Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso District? 3) How Madrasah Principals Assess Teacher Performance in Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso District? The results of this study indicated: 1) Madrasah head analyzes teacher needs by: a) Job Analysis and b) Workload Analysis, 2) Madrasah head increases teacher performance through: a) Teacher Discipline Development and b) Development of Professional Teacher Capability, 3) Madrasah principals assess teacher performance by 1) Performance evaluation based on academic supervision, 2) Teacher Performance Assessment.

**Keywords;** Communication, Religious Harmony, Wonorejo Village

Korespondensi: **Jamaluddin**  
Pascasarjana IAI Jember  
jamalririss@gmail.com

## A. PENDAHULUAN

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu menganalisis kebutuhan guru atau bawahannya untuk pengembangan sumber daya manusia di madrasahnyanya. Pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja guru menjadi sangat penting atau memiliki nilai yang amat strategis dalam lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bondowoso. Informasi mengenai kinerja guru dan faktor kepemimpinan yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui sehingga pengukuran terhadap kinerja guru hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

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

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

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

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

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

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

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

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

---

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

## B. PEMBAHASAN

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

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

- a. Jenis pekerjaan
- b. Sifat pekerjaan
- c. Analisis beban kerja
- d. Prinsip pelaksanaan kerja
- e. Peralatan yang tersedia<sup>2</sup>

#### a. Analisis Jabatan

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

#### b. Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisien dan efektivitas kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Beban kerja tersebut diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Volume kerja adalah sekumpulan tugas atau pekerjaan yang harus/ dapat diselesaikan dalam

---

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

waktu satu tahun. Norma waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan suatu proses penyelesaian pekerjaan.

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

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

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning-nya*. Untuk itu pula, perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian, pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.<sup>3</sup>

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

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

---

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

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

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

b. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kinerja dan kondisi kerja.<sup>4</sup>

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

Selain itu, faktor pencapaian kinerja menurut pendapat Keith Davis dan Jhon, W. Newstrom: faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kedua faktor tersebut oleh kepala madrasah MTs Negeri 2 Kabupaten Bondowoso telah dilaksanakan. Semisal dari faktor kemampuan kepala madrasah telah memberikan referensi kepada guru yang kurang secara kemampuan --untuk

---

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

dipelajari atau dengan menasehati guru yang bersangkutan. Dari faktor motivasi, kepala madrasah tidak henti-hentinya melakukan motivasi agar guru tidak kendor dalam menjalankan pekerjaannya.

### **3. Peningkatkan Kinerja Guru oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso.**

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

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

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

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

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

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

##### **2) Kelola kinerja.**

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

3) Bekerjalah bersama karyawan.

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

4) Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.

Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga karyawan mengerti tujuan mana yang paling penting dan yang kurang penting untuk menentukan prioritas pekerjaan yang akan dilakukan.

5) Satukan sasaran karyawan.

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

6) Tentukan intensif kinerja.

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

7) Jadilah orang yang mudah ditemui.

Komunikasi yang dilakukan secara dua arah merupakan tulang punggung manajemen kinerja yang efektif dimana komunikasi harus diarahkan pada pengenalan dan pemecahan masalah bukannya untuk menyalahkan. Dengan demikian, karyawan percaya dan dengan tanggapan pada setiap masalah yang dilakukan akan didapatkan informasi terus menerus yang berguna untuk menghilangkan hambatan-hambatan pada proses pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

8) Berfokuslah pada komunikasi.

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

9) Lakukan tatap muka.

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

10) Hindarkan resiko pemeringkatan.

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

11) Jangan lakukan penggolongan.

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

- 12)       Persiapkan penilaian.  
          Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari system manajemen kinerja, seperti deskripsi pekerjaan, tanggung jawab kerja, rencana kinerja yang terlaksana berdasarkan dokumentasi yang ada dan terkait satu sama lain sehingga hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat karyawan.
- 13)       Awali tinjauan secara benar.  
          Penialain kinerja bagi karyawan merupakan pengalaman yang tidak menyenangkan, karena menganggap penialain tidak membantu karyawan dalam mencapai sasaran pekerjaan. Oleh karena itu, ciptakanlah iklim dimana karyawan merasa nyaman, aman dan mau mengerti tentang pentingnya penilaian kinerja.
- 14)       Kenali sebab.  
          Analisis penyebab kenapa kinerja tidak maksimal sehingga diketahui dengan cepat masalahnya untuk diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.
- 15)       Akui keberhasilan.  
          Karyawan yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga akan terus melakukannya, memberikan kontribusi dan rela berkorban untuk pekerjaan yang dilakukan secara maksimal.
- 16)       Gunakan komunikasi yang kooperatif.  
          Komunikasi dengan menggunakan Bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan karyawan tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.
- 17)       Berkuslah pada perilaku dan hasil.  
          Sikap dan kepribadian karyawan tidak akan mempengaruhi keberhasilan kerja, karena sikap tidak dapat diamati langsung. Oleh sebab itu, perhatian utama harus ditujukan untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku karyawan.
- 18)       Perjelas kinerja.  
          Karyawan memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.

19) Perlakukan konflik dengan apik

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

20) Gunakan disiplin bertahap.

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

21) Kinerja dokumen.

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

22) Kembangkan karyawan.

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

23) Tingkatkan terus system kerja.

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

Sebagai puncak pimpinan yang ada di madrasah .kepala madrasah harus memiliki kiat-kiat yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru di sekolahnya, dengan maksud untuk mensukseskan dan mewujudkan

---

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

tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama. Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah negeri 2 kabupaten bondowoso dalam peningkatan kinerja guru adalah pembinaan, kedisiplinan guru, dan pembinaan kemampuan professional guru.

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

### C. KESIMPULAN

Berdasarkan paparan data, temuan penelitian dan pembahasan, maka penelitian ini memperoleh kesimpulan; *pertama*; analisis kebutuhan guru oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso. Proses analisis Kebutuhan Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowosodilaksanakan dengan mengikuti alur manajemen sumber daya manusia yang didalamnya terdiri dari analisis jabatan berdasarkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, serta analisis beban kerja berdasarkan volume kerja dan norma waktu. Analisis jabatan terdiri dari uraian pekerjaan (*job Description*). Uraian pekerjaan ini terdiri dari pemahaman ringkasan jabatan, Hubungan Tugas dan Tanggung Jawab, dan Mendahulukan Tugas pada Jabatan. Dan yang lain, persyaratan Pekerjaan (*Job Specification*). Persyaratan Pekerjaan ini terdiri dari Latar Belakang Pendidikan dan Kemampuan. Sedangkan analisis beban kerja terdiri dari volume kerja (beban kerja). Ini terdiri dari kesesuaian kondisi beban kerja dengan kemampuan guru, dan norma Waktu/Standar Waktu Kerja. Ini terdiri dari keefektifan dan keefisienan standar waktu kerja dan ketepatan waktu dalam peyelesaian pekerjaan. *Kedua*; penilaian kinerja guru oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso. Salah satu tugas manajer atau kepala madrasah terhadap guru salah satunya melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi guru dan sekolah/madrasah. Sehubungan dengan hal itu kepala madrasah MTs Negeri 2

Bondowoso dilaksanakan melalui supervisi akademik dan penilaian kinerja guru (PKG). *Ketiga*; peningkatan kinerja guru oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kabupaten Bondowoso. Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah negeri 2 Kabupaten Bondowoso dalam peningkatan kinerja guru adalah pembinaan kedisiplinan guru dan pembinaan kemampuan profesional guru.

Peningkatan kinerja dalam dunia pendidikan tidak lepas juga dari upaya peningkatan kompetensi guru itu sendiri, untuk melakukan peningkatan terhadap kualitas dan kompetensi kinerja sangat dibutuhkan kepala madrasah yang profesional, karena pemimpin yang demikian akan sangat menentukan terhadap usaha kepala Madrasah dalam mengembangkan sekolah/ madrasah. Kaitan dengan usaha kepala MTs Negeri 2 kabupaten Bondowoso dalam meningkatkan kinerja guru adalah mendampingi guru yang sedang kesulitan dalam pekerjaannya dan mengikut sertakan pelatihan. Memotivasi guru agar lebih disiplin dan profesional dalam melaksanakan pembelajaran

#### **D. DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, Michael.2005. *Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bacal, Robert. 1999. *Performance Management*, New York: The McGraw-Hill Companies, inc.
- Castetter, William B..1996. *The Human Resource Function in Educational Administration*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Creswell, John C.2007. "*Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches(Second Edition)*",California: Sage Publications.
- Daulay, Haidar Putra. 2004. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Edisi Revisi; Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Davis Keith and John, W Newstrom, 1989. *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Denzin, Norman K dan Lincon, Yvovana S.2013. "*Collective and Intepreting Qualitative Material*", California: Sage Publication.
- Dessler, Gery. 1997.*Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall,Inc
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2010.Manajemen Berbasis Kinerja Madrasah.Direktorat Pendidikan Madrasah, KEMENAG RI.

- Fisher & Fraser, 1990. *School Climate, (SET research information for teachers No.2)*. Melbourne: Australian Council for Educational Research.
- Glickman, Carl D. 2002. *Leadership for Learning How to Help Teachers Succeed*. Virginia : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Gorton, R.A, & Schneider, G.T. 1991. *School Based Leadership, Challenges and Opportunities*. Keeper Boulevard, Dubuque: Wm.C. Brown Publishers.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, Nur. 2010. *Perencanaan Kepegawaian*, Bandung: Fokus Media,
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Random House, Inc.
- Hoy, Wayne K. and DiPaola, Michael F. 2015. *Leadership and School Quality*. Washington DC :Information Age Publishing Inc.
- Hoy. Charles, Bayne-Jardine. Colin, and Wood. Margaret. 2000. *Improving Quality in Education*. London: Falmer Press
- Kurniadin, Didin dan Machali. Imam. 2012. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kuswana, Dadang. 2011. *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Pustaka Setia.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. – Jackson, John H. 2004. *Human Resource Management*, Ohio: Cengage Learning.
- Mengginson, Leon C 1981. *Human Resources Development*, New York: Allyn and Bacon.
- Mengkuprawira, Syafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Miles, Mathew B dan Hubermann, A Michael, 1994. *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook (second Edition)*, California: Sage Publication.
- Mulyasa, Enco . 2017. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musanef, 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: PT. Gunung Agung,
- Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara

- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Pendidikan Agama Pada Sekolah
- Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi PNS
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan pemerintah republik Indonesianomor 32 tahun 2013 tentangperubahan atas peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama.
- Rohiat.2008.*Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama.
- Rothwell, William J. and Kazanas H.C. 2003 . *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning For Human Resources Management*.Massachusetts:HRD Press, Inc.
- Salam, Abdus.2014.*Manajemen Insani Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sarbini dan Lina, Neneng. 2010. *Perencanaan Pendidikan*.Bandung: Pustaka Setia
- Schuler, Randal S. & Susan E.Jackson.1997.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN Yogyakarta.