

DISERTASI

MANAJEMEN KINERJA GURU

DI PONDOK PESANTREN MODERN

MUHAMMADIYAH BOARDING SCHOOL YOGYAKARTA

TAHUN PELAJARAN 2022/ 2023



ARIEF HENDRA KURNIAWAN
NIM: 206011025

Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Doktor (Dr)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
TAHUN 2023

DISERTASI

MANAJEMEN KINERJA GURU

DI PONDOK PESANTREN MODERN

MUHAMMADIYAH BOARDING SCHOOL YOGYAKARTA

TAHUN PELAJARAN 2022/ 2023



ARIEF HENDRA KURNIAWAN
NIM: 206011025

Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Doktor (Dr)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
TAHUN 2023

MANAJEMEN KINERJA GURU DI PONDOK PESANTREN MODERN

MUHAMMADIYAH BOARDING SCHOOL YOGYAKARTA

TAHUN PELAJARAN 2022/ 2023

Arief Hendra Kurniawan

ABSTRAK

206011025

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa; 1) manajemen kinerja guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta dan 2) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Subyek penelitian ini adalah guru diniyah senior dan wakil direktur bidang Sumber Daya Manusia Bidang di PPM MBS Yogyakarta. Informan penelitian ini adalah guru diniyah dan siswa. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi partisipan, wawancara mendalam dan analisis dokumen. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Analisa data menggunakan teknik analisis model interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari empat tahapan analisa, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan; 1) manajemen kinerja guru berbasis pada kualifikasi, kompetensi, dan kepribadian guru. Manajemen kinerja guru dimulai dari penetapan aturan penggajian, proses rekrutmen, pembagian tugas mengajar, perencanaan pembelajaran, pembinaan secara berkala, dan evaluasi kinerja guru yang berbasis pada kedisiplinan guru dalam melaksanakan kebijakan pondok pesantren. Proses rekrutmen dan pembinaan secara berkala memegang peranan penting dalam kinerja guru; 2) faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi sikap *ihsan*, iklim kerja yang kondusif, dan sikap syukur. Sikap *ihsan* ini dipengaruhi oleh kesadaran tentang mulianya kedudukan guru dalam agama Islam yang tidak bisa diukur dengan nominal materi yang diperoleh sehingga dengan kesadaran ini ada dorongan untuk memberikan pendidikan yang terbaik bagi santri.

Kata kunci : *Kinerja Guru, Kompetensi, Ihsan*

**TEACHER PERFORMANCE MANAGEMENT IN
MUHAMMADIYAH BOARDING SCHOOL YOGYAKARTA
ACADEMIC YEAR 2022/ 2023**

ABSTRACT

ARIEF HENDRA KURNIAWAN

206011025

This study aims to analyze; 1) the performance management of teachers at the Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta and 2) the factors that influence teacher performance at the Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta.

This study used a qualitative research approach. The subjects of this study were senior diniyah teachers and the deputy director of the Human Resources Division at PPM MBS Yogyakarta. The informants of this research were diniyah teachers and students. The data collection techniques used were participant observation, in-depth interviews and document analysis. Data validity checks used triangulation techniques. Data analysis used the interactive model analysis technique from Miles and Huberman which consists of four stages of analysis, namely data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing.

The results showed; 1) teacher performance management is based on teacher qualifications, competencies, and personality. Teacher performance management starts from determining payroll rules, recruitment process, distribution of teaching assignments, lesson planning, periodic coaching, and evaluation of teacher performance based on teacher discipline in implementing boarding school policies. The recruitment process and periodic coaching play an important role in teacher performance; 2) teacher performance factors by the attitude of *ihsan*, a conducive work climate, and an attitude of gratitude. The attitude of *ihsan* is influenced by the awareness of the noble position of teachers in Islam which cannot be measured by the nominal material obtained so that with this awareness there is an urge to provide the best education for students.

Keywords: teacher performance, comptency, ihsan

إدارة أداء المعلم في معهد المحمدية الحديثة يوقياكرتا

العام الدراسي ٢٢٠٢-٢٣٠٢

الملخص

عارف هيندر كورنيباوان

206011025

أهدف هذا البحث إلى التحليل؛ (1) إدارة أداء المعلمين في معهد المحمدية الحديثة يوقياكرتا و (2) العوامل التي تؤثر على أداء المعلمين في المدرسة الداخلية المحمدية الحديثة في يوجياكارتا المدرسة الإسلامية الداخلية

يستخدم هذا البحث منهج البحث النوعي. كان موضوع هذا البحث هو كبار معلمي الدينية ونائب شؤون الموظفين. المخبرون لهذا البحث هم معلمو وطلاب الدينية. وكانت تقنيات جمع البيانات الموارد البشرية في المستخدمة هي ملاحظة المشاركين والمقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق. التحقق من صحة البيانات يستخدم تقنيات التثليث. يستخدم تحليل البيانات تقنية تحليل النموذج التفاعلي من مايلز وهوبرمان والتي تتكون من أربع مراحل للتحليل، وهي جمع البيانات، والحد من البيانات، وعرض البيانات واستخلاص النتائج



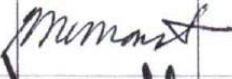

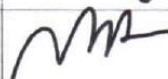
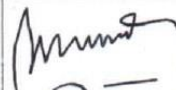

وتظهر نتائج البحث؛ (1) تعتمد إدارة أداء المعلم على مؤهلات المعلم وكفاءاته وشخصيته. تبدأ إدارة أداء المعلم من تحديد قواعد الرواتب، وعملية التوظيف، وتوزيع المهام التعليمية، وتخطيط الدروس، والتدريب المنتظم، وتقييم أداء المعلم على أساس انضباط المعلم في تنفيذ سياسات المدارس الداخلية الإسلامية. تلعب عملية التوظيف والتدريب المنتظمة دورًا مهمًا في أداء المعلمين؛ (2) تشمل عوامل أداء المعلم موقف التعاطف، ومناخ العمل المناسب، وموقف الامتنان. ويتأثر هذا الموقف الإحساني بالوعي بالمكانة النبيلة للمعلمين في الإسلام والتي لا يمكن قياسها بكمية المواد التي يحصلون عليها، وبهذا الوعي يكون هناك حافز لتقديم أفضل تعليم للطلاب

الكلمات الرئيسية: أداء المعلم، الكفاءة، الإحسان

LEMBAR PENGESAHAN
MANAJEMEN KINERJA GURU DI PONDOK PESANTREN
MODERN MUHAMMADIYAH BOARDING SCHOOL YOGYAKARTA
TAHUN PELAJARAN 2022/2023
 Di susun Oleh:
ARIEF HENDRA KURNIAWAN

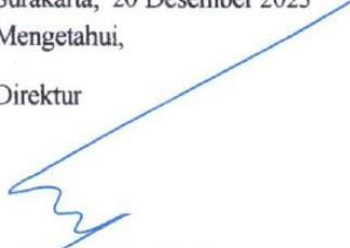
206011025

Telah dipertahankan di depan Majelis Dewan Penguji Disertasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta Pada Hari Selasa Tanggal 19 Desember Tahun 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr).

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Toto Suharto, S.Ag., M.Ag. NIP. 197104031998031005 Ketua Sidang		20-12-2023
2	Prof. Dr. Islah, M.Ag. NIP. 19730222003121001 Sekretaris Sidang		20-12-2023
3	Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd. Penguji I NIP. 19620514 198503 1 003		20-12-2023
4	Prof. Dr. H. Sujito, M.Pd. NIP. 197209142002121001 Penguji II		20-12-2023
5	Prof. Dr. H. Purwanto, M. Pd. NIP. 19700926 200003 1 001 Penguji III		20-12-2023
6	Prof. Dr. H. Muhammad Munadi, M. Pd. NIP. 19720710 200003 1003 Penguji IV		20-12-2023
7	Prof. Dr. H. Syamsul Bakri, S.Ag., M.Ag NIP. 19710105199803 10 001 Penguji V		20-12-2023

Surakarta, 20 Desember 2023
Mengetahui,

Direktur


Prof. Dr. Islah, M. Ag
NIP. 197305222003121001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arief Hendra Kurniawan
NIM : 206011025
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Penelitian : Manajemen Kinerja Guru di Pondok Pesantren
Modern Muhammadiyah Boarding School (MBS
Yogyakarta) Tahun Pelajaran 2022/ 2023

menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan dan dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Surakarta, 19 Desember 2023

Hormat Saya

Arief Hendra Kurniawan

NIM. 206011025

MOTTO

“Wa fauqa kulli zī 'ilmin 'alīm”

Dan di atas tiap-tiap orang yang berpengetahuan itu ada
lagi Yang Maha Mengetahui

HALAMAN PERSEMBAHAN

Disertasi ini peneliti persembahkan untuk:

1. Ayahanda dan Ibundaku;
2. Istri dan Anakku;
3. Saudara-saudaraku;
4. Keluarga besar Pimpinan Cabang Muhammadiyah Pajangan Kabupaten Bantul
5. Keluarga Besar SD Muhammadiyah Bantul Kota
6. Almamater tercinta (UIN Raden Mas Said Surakarta)

KATA PENGANTAR



Dengan Asma Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas Kasih Sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Untuk itu penulis ucapkan rasa syukur kehadiran-Nya seraya mengucapkan segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam, dengan terselesaikannya disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Judul yang diangkat dalam disertasi ini adalah “*Manajemen Kinerja Guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School (MBS Yogyakarta)*”, ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor Strata Tiga pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Surakarta.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang penulis hormati.

Dengan tersusunnya penelitian ini, penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd., selaku Promotor, Prof. Dr. H. Muhammad Munadi, M. Pd., selaku Co-Promotor, dengan kepakaran yang melekat telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, arahan dan memberikan kontribusi bagi terwujudnya disertasi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

- 1) Yth. Prof. Dr. Toto suharto, S.Ag., M.Ag., selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta
- 2) Yth. Prof Dr. Islah, M.Ag., selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta
- 3) Yth. Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd., selaku Ketua Program Pascasarjana Doktor Manajemen Pendidikan Islam
- 4) Seluruh Dosen dan staff Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta
- 5) Segenap Keluarga yang saya cintai yang telah memberi mendukung pada setiap langkah yang saya ambil dan memotivasi terselesaikannya kepenulisan Disertasi ini
- 6) Semua teman Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 6 Tahun 2020 terima kasih atas kebersamaannya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan penulisan tugas akhir yang berupa disertasi ini belum sempurna dan penulis berharap semoga disertasi ini dapat sedikit memberikan manfaat bagi para praktisi pendidikan dan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang kajian Manajemen Pendidikan Islam serta dapat dijadikan salah satu rujukan bagi peneliti atau penulis karya ilmiah lainnya.

Akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca sudi memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka proses penulisan dan penelitian berikutnya.

Surakarta, 19 Desember 2023

Penulis,

Arief Hendra Kurniawan

NIM. 206011025

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih-hurufan dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin sesuai Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158 Tahun 1987-Nomor: 0543b//U/1987:

A. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De

ذ	Ẓal	ẓ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el

م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
هـ	Ha	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	y	ye

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	v
SURAT PERNYATAAN	vi
MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan Masalah	8
D. Rumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian	8
BAB II	11
KERANGKA TEORI	11
A. Deskripsi Teori.....	11
1. Kinerja Guru	11
a. Kinerja	11
b. Kinerja Guru.....	12
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	13
d. Komitmen Guru	33
e. Dimensi Komitmen	35
f. Membangun Komitmen Organisasi	36
g. Motivasi Kerja.....	40

h. Kepuasan Kerja	45
i. Kriteria Pencapaian Kinerja Guru	47
2. Manajemen Kinerja Guru	57
a. Manajemen.....	57
b. Manajemen Kinerja Guru	67
B. Kajian Penelitian Relevan	102
C. Kerangka Berpikir	107
BAB III	109
METODE PENELITIAN	109
A. Pendekatan Penelitian	109
B. Setting Penelitian	111
1. Tempat Penelitian	111
2. Waktu Penelitian.....	111
C. Subjek dan Informan Penelitian	112
1. Subjek Penelitian	112
2. Informan Penelitian	112
D. Teknik Pengumpulan Data	112
E. Pemeriksaan Keabsahan Data	117
F. Teknik Analisis Data	119
BAB IV	123
HASIL PENELITIAN	123
A. Deskripsi data	123
1. Profil PPM Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta.	123
2. Manajemen Kinerja Guru di PPM MBS Yogyakarta.....	132
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	143
B. Interpretasi Data	149
1. Manajemen Kinerja Guru di PPM MBS Yogyakarta	149
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	161
C. Keterbatasan Penelitian	169
BAB V	171
PENUTUP	171

A. Kesimpulan.....	171
B. Implikasi	172
C. Saran	173
DAFTAR PUSTAKA	176
LAMPIRAN-LAMPIRAN	186

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1. Jadwal penelitian.....	111
Tabel 3. 2. Rancangan panduan pengamatan	114
Tabel 3. 3. Rancangan Panduan Wawancara	116
Tabel 3. 4. Rancangan panduan analisis dokumen	117
Tabel 3. 5 Trianggulasi metode.....	118
Tabel 3. 6 Trianggulasi Sumber	118
Tabel 3. 7. Koding Penelitian.....	121
Tabel 4. 1 Jumlah siswa dari tiga tahun terakhir di PPM MBS Yogyakarta	127
Tabel 4. 2 Keadaan Guru PPM MBS Yogyakarta.	127
Tabel 4. 3 Daftar Ruang Kelas di PPM MBS Yogyakarta.....	144
Tabel 4. 4 Bangunan Gedung / Ruang di PPM MBS Yogyakarta.....	145
Tabel 4. 5. Hasil Penelitian Akreditasi di PPM MBS Yogyakarta	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1. Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman.....	120
Gambar 4. 1 Manajemen Kinerja Guru Diniyah PPM MBS Yogyakarta.....	161
Gambar 4. 2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Diniyah.	169

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Lampiran-lampiran.....	186
Lampiran 1.0	Panduan Pengumpulan Data	187
Lampiran 1.1	Panduan Pengamatan	188
Lampiran 1.2	Panduan Wawancara	189
Lampiran 1.3	Panduan Analisis Dokumen	190

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pekerja dan pemberi kerja merupakan dua pihak yang saling membutuhkan. Kerjasama kedua belah pihak sangat penting untuk mewujudkan tujuan organisasi (Afolabi, Adenegen, and Adenegen 2021:14). Kepala sekolah perlu memberikan perhatian terkait kualitas kinerja guru. Pemenuhan kesejahteraan guru merupakan bagian penting dalam membentuk SDM yang berkualitas di bidang pendidikan. Pemenuhan kesejahteraan baik dalam bentuk pemberian gaji, reward promosi jabatan ataupun insentif perlu direncanakan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat terealisasi (Oluyemi, Adeniyi, dan Felicia 2021:3).

Kesejahteraan guru menjadi salah satu aspek yang berpengaruh dalam mendukung seseorang menjadi guru profesional. Tanpa memiliki kesejahteraan yang cukup, guru akan kesulitan mengembangkan potensinya (Maba 2018:47). Profesionalisme pendidik tidak hanya terkait dengan kemampuan pendidik pada aspek pengetahuan (Krulatz et al. 2022:4) atau terkait interaksi guru dengan murid dalam mengeksplorasi kemampuan murid dan menciptakan pembelajaran yang menarik bagi peserta didik (Tremblay-Gagnon, Borges, dan Tardif 2022:20), tetapi juga harus dilihat apakah pemerintah sudah memberikan gaji yang layak dan berkualitas (Alwi et al. 2021:350).

Setiap pemimpin organisasi atau lembaga perlu melakukan terobosan kebijakan dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja. Karena pada umumnya kesejahteraan pekerja sangat berhubungan dengan kinerja. Ketika kesejahteraan terpenuhi, maka produktifitas guru akan meningkat (Arifin and Choiriyah 2021:527). Pemenuhan kesejahteraan tidak hanya dalam aspek materi, tetapi juga pemenuhan kebutuhan pada aspek non materi. Pemenuhan kesejahteraan yang diterima jauh dari kebutuhan atau sebaliknya sudah memenuhi kebutuhan tetapi pemberiannya terlambat maka akan mengurangi dedikasi dan komitmen dalam bekerja (Komariah et al. 2018:346). Kinerja pada aspek yang lain mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi (Van Waeyenberg, Peccei, and Decramer 2022:1), kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap ekonomi guru (Tola 2019:41).

Peningkatan kinerja guru merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berkewajiban mengarahkan dan membimbing guru melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan sekolah (Saleem et al. 2020:4). Kepala sekolah harus dapat menyamakan pemikiran dengan segala keberagaman pemikiran bawahan sehingga ada kristalisasi persepsi akan visi dan misi berusaha untuk membedakan kebutuhan, kekuatan, dan tujuan para pengikutnya. Selain itu kepala sekolah sebagai pemimpin harus berupaya merangsang pengikutnya untuk berpikir sendiri dan dengan cara baru untuk mengatasi tantangan (Trigueros et al. 2020:2). Selain itu, kepala sebagai berkewajiban mensupervisi bawahan secara simultan sebagai salah satu cara

meningkatkan kinerja guru (Sudana dan Pranuta 2021:7860). Pola kepemimpinan yang buruk dari kepala sekolah akan berdampak pada kinerja guru. Kedisiplinan guru menjadi rendah yang akhirnya akan menjadi masalah di lembaga pendidikan tersebut (Purnama et al. 2021:1155).

Pendidik berkewajiban memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar dalam membuat program pendidikan yang. Guru yang mempunyai kinerja yang optimal diharapkan mampu mencetak sumber daya manusia yang sukses dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan (Diah 2022:97). Kompetensi guru sangat signifikan berpengaruh terhadap output yang dihasilkan jika dibandingkan dengan apa yang telah ditetapkan sekolah tentang program yang diberikan (Khairatunnisa 2021:3). Melalui pendekatan yang baku dan obyektif, pendidikan akan berjalan dengan baik dan memberikan hasil yang optimal (Burgos dan Meer 2021:117). Guru yang memiliki kinerja yang baik akan mampu memotivasi peserta didik untuk terus berprestasi (Tambunan, Sinaga, dan Widada 2021:45)

Setiap pemimpin organisasi atau lembaga perlu melakukan terobosan kebijakan dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja. Karena pada umumnya kesejahteraan guru sangat berhubungan dengan kinerja yang dalam hal ini adalah motivasi kerja. Motivasi dan kinerja merupakan dua hal yang penting ketika membahas sekolah dan guru. Guru yang memiliki motivasi lebih akan akan berimplikasi pada kinerja yang dilakukan (Trestiza Comighud dan Arevalo 2020:647). Motivasi dapat mempengaruhi guru dalam melakukan suatu untuk mencapai prestasi tertentu (Jamilus et al. 2022:513). Pada saat yang

sama motivasi berperan dalam meningkatkan kerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan (Gultom dan Situmorang 2022:307). Motivasi dalam perspektif Islam erat kaitannya dengan konsep ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut sangat mendukung dalam meningkatkan kinerja guru (Juhji et al. 2022:22).

Gaji merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung kesejahteraan guru termasuk hak yang harus diperoleh guru. Sehingga dengan adanya jaminan kesejahteraan, diharapkan guru lebih semangat dan memiliki produktivitas yang tinggi untuk meningkatkan mutu pendidikan (Mondejar and Asio 2022:1637). Akan tetapi, rata-rata gaji guru di Indonesia masih sangat rendah jika dibandingkan dengan guru Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan beban kerja yang sama bahkan lebih (Purbiyati and Riyanto 2022:320). Rendahnya kesejahteraan menyebabkan kinerja guru menjadi rendah, keengganan untuk berprestasi dan acuh tak acuh terhadap pembelajaran (Afolabi, Adenegen, dan Adenegen 2021:1). Selain itu dengan pendapatan yang rendah, membuat waktu luang mereka digunakan untuk mencari pekerjaan di tempat lain untuk meningkatkan pendapatan, hal ini membuat loyalitas dan kinerja guru terhadap lembaga atau sekolah tempat mereka mengajar menurun (Rosmanida et al. 2022:512–502)

Guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan bagian dari sistem pendidikan nasional yaitu memberikan pendidikan yang terbaik bagi penerus bangsa. Tidak dapat dipungkiri bahwa apresiasi guru terhadap profesinya dan peningkatan citra publik terhadap tidak akan lepas dari

kebijakan pengembangan profesional guru (Karacabey 2021:58). Sehingga menjadi tugas pengambil keputusan baik di tingkat sekolah ataupun pemerintah untuk meningkatkan kinerja guru termasuk di dalamnya adalah pemberian kesejahteraan yang layak bagi guru (Kafumbu 2019:208).

Semua faktor yang mempengaruhi kinerja guru tersebut harus menjadi perhatian kepala sekolah. Peran kepala sekolah sangat penting untuk mengarahkan dan membimbing guru melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan sekolah (Saleem et al. 2020:4). Kepemimpinan kepala sekolah dapat diinterpretasikan sebagai kemampuan untuk bergerak, mempengaruhi, memotivasi, memandu, menginstruksikan, mengembangkan kemampuan guru untuk dapat bekerja untuk dapat bekerja mencapai tujuan organisasi (Muliati et al. 2022:158). Setiap pimpinan bertanggung jawab terhadap perencanaan program, organisasi, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi sebagainya. Otonomi bergulir pendidikan bagi lembaga pendidikan menuntut lembaga yang dikelola secara profesional. Sedangkan profesionalisme seorang kepala sangat tergantung pada kemampuannya untuk melakukan fungsi manajemen dan kepemimpinan, sehingga memiliki kemampuan bersaing (Voelkel 2022:5).

Salah satu instrumen penting yang menjadi perhatian dalam proses manajerial sekolah adalah pengembangan guru. Untuk alasan ini, untuk menjaga kesinambungan proses pembinaan siswa antara kualitas proses awal menuju kualitas akhir, maka suatu lembaga harus menyediakan sumber daya guru yang berkualitas (Muhayat 2019:2). Karena bagaimanapun guru telah dianggap sebagai salah satu variable penting dalam transformasi pendidikan

untuk menciptakan pemimpin masa depan (Nooruddin dan Bhamani 2019:99). Permasalahan guru selalu menjadi perhatian serius para pakar pendidikan di Indonesia. Setidaknya ada tiga permasalahan guru yang dihadapi di Indonesia, yaitu kualitas guru, kesejahteraan guru, dan politisasi guru (Sulisworo, Nasir, dan Maryani 2016:82).

Muhammadiyah sebagai salah satu organisasi Islam terbesar di Indonesia memiliki ribuan lembaga pendidikan. Lembaga Pengembangan Pesantren (LP2), Pengurus Pusat Muhammadiyah menyebutkan bahwa pertumbuhan ponpes sangat pesat, jika pada tahun 2015 tercatat 125, pada tahun 2023 melonjak signifikan menjadi 440 (Ahmad 2023). Pondok Pesantren struktural dengan nama Muhammadiyah yang dikelola oleh Pengurus Cabang, Pengurus Daerah, Pengurus Daerah dan selanjutnya Pengurus Pusat Muhammadiyah. Salah satu pondok pesantren yang dimiliki Muhammadiyah adalah Pondok Pesantren Muhammadiyah Modern Boarding School Yogyakarta (PPM MBS Yogyakarta). Pondok ini memiliki guru dengan total 211 guru. Jumlah guru tersebut terdiri dari guru yang mengajar pelajaran umum dengan jumlah 81 guru dan guru yang mengajar pelajaran diniyyah dengan dengan jumlah 130 guru. Semua guru MBS Yogyakarta berstatus guru tidak tetap yayasan dan guru tetap yayasan.

Gaji guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School (MBS Yogyakarta) untuk strata S-1 sebesar Rp 1.539.000,00 per bulan. Untuk lulusan SMA gaji pokok yang didapat Rp 1.045.000,00 per bulan sedangkan Upah Minimal Regional (UMR) yang sebesar Rp 2.159.519,00 per

bulan. Selain memperoleh gaji pokok, guru juga memperoleh tunjangan transportasi ataupun tunjangan lainnya sesuai jabatan yang dipegang.

Sebagai pondok yang relatif masih baru, PPM MBS Yogyakarta mampu mendapat kepercayaan dari masyarakat terbukti dengan kuota santri baru yang terus terpenuhi dan bahkan bertambah bertambah setiap tahunnya. Jika di awal berdirinya pondok tahun 2008 sekitar 63 santri, tahun 2022 total santri 2500 dan merupakan pondok pesantren dengan santri terbanyak di antara pondok-pondok Muhammadiyah lainnya.

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini ingin melihat dan meneliti lebih lanjut peran manajemen kinerja guru di Pondok Pesantren Modern MBS Yogyakarta dengan mengangkat judul Manajemen Kinerja Guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta. Pendalaman melalui penelitian ini menghasilkan pemahaman dan keunikan di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia yang belum memadai dalam memenej kinerja guru.
2. Kemampuan keuangan pondok yang terbatas dalam memenuhi kesejahteraan guru.

C. Pembatasan Masalah

Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh pedagogik, pengetahuan, kepribadian, sosial, pendidikan keprofesian, dan kesejahteraan. Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, maka penelitian ini dibatasi pada lima faktor yaitu pedagogik, pengetahuan, sosial, kepribadian, dan kesejahteraan yang ada pada guru pelajaran diniyah di pendidikan formal Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen kinerja guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa:

1. Manajemen kinerja guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan secara praktis. Manfaat penelitian ini dapat diuraikan menjadi:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat berkontribusi menguatkan teori terkait manajemen kinerja guru, sehingga dari penelitian ini dapat menjadi alternatif bagi pendidik ataupun pemangku kebijakan ketika akan mengambil pendekatan dalam rangka meningkatkan kinerja guru di pesantren.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini memberikan manfaat secara praktis bagi pendidik, pimpinan pondok, pimpinan yayasan, yaitu:

a. Bagi guru

Penelitian ini dapat berkontribusi kepada guru dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja dan mendorong guru untuk menyelenggarakan pembelajaran yang menarik serta mendorong guru untuk menjadi guru yang profesional.

b. Bagi pimpinan pondok

Penelitian memberikan manfaat bagi pimpinan pondok sebagai referensi maupun pijakan untuk dapat mengembangkan pondok pesantren sehingga mempunyai daya saing melalui manajemen kinerja guru.

c. Bagi pimpinan yayasan

Penelitian ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran ataupun manfaat bagi pimpinan yayasan dalam memajukan lembaga pondok pesantren khususnya terkait manajemen kinerja guru.

BAB II KERANGKA TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kinerja Guru

a. Kinerja

Kinerja sangat terkait dengan iklim berjalannya organisasi. Kinerja adalah penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil. Kinerja berbicara tentang kepastian bahwa organisasi menghasilkan hasil yang efektif, seperti sekolah yang membuat kebijakan program pendidikan dan memastikan program itu berjalan dan menghasilkan hasil yang diharapkan (Berman 2014:3). Kinerja tinggi dihasilkan dari perilaku yang sesuai dan efektif dari pengetahuan yang dimiliki, keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan (Armstrong 2006b:7). Kinerja erat kaitannya dengan aktualisasi kemampuan diri dalam bentuk kerja nyata. Kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi (Aguinis 2013:2). Pengertian kinerja yang aspek lain adalah melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Kinerja yang efektif dan efisien membutuhkan faktor pendukung baik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi. Kinerja yang baik harus diimbangi dengan *check* dan *balance* (Hale 2004:3)

Kinerja mempunyai dua elemen dalam implementasinya. Elemen pertama proses yang berkelanjutan. Sifat dasar kinerja adalah proses yang berlangsung secara terus menerus. Ini melibatkan proses penetapan tujuan dan sasaran yang tidak pernah berakhir, mengamati kinerja, dan memberi dan menerima pembinaan dan umpan balik yang berkelanjutan. Elemen kedua kesesuaian dengan tujuan strategi. Manajemen kinerja mengharuskan manajer memastikan bahwa aktivitas dan output karyawan sesuai dengan tujuan organisasi dan, akibatnya, membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, manajemen kinerja menciptakan hubungan langsung antara kinerja karyawan dan tujuan organisasi dan membuat kontribusi karyawan terhadap organisasi menjadi eksplisit (Aguinis 2013:3).

b. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh guru dalam mengajar. Kinerja ini melibatkan praktik pedagogis seorang guru, ditambah dengan kompetensinya untuk memastikan prestasi belajar siswa dan memperoleh tingkat keunggulan dalam pendidikan (Paul n.d.:65). Kinerja guru ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan guru untuk mengembangkan diri, berinovasi, dan menemukan hal-hal baru untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh sekolah (Andrian, Wahyuni, dan Ramadhan 2022:555). Singkatnya, kinerja guru merupakan hasil kerja guru yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap

guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, tindakan, dan prestasi kerjanya.

Kinerja sangat dipengaruhi banyak faktor. Secara garis besar kinerja dipengaruhi tiga faktor fundamental, yaitu faktor individu, organisasi, dan faktor lingkungan (Akkaya et al. 2022:1984). Kinerja guru ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Secara internal kinerja guru ditentukan oleh; 1) kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh guru itu sendiri, yaitu berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan mengajar yang diperoleh guru yang bersangkutan selama menempuh pendidikannya atau yang dikenal dengan pendidikan prajabatan, 2) motivasi kerja, yaitu berkaitan dengan motivasi yang dimiliki oleh guru. setiap guru ketika memilih profesi sebagai guru. Motivasi tentunya tidak lepas dari faktor lingkungan tempat guru bekerja, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial sekolah tempat guru bekerja, misalnya struktur sekolah yang dikembangkan, budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah bahkan iklim sekolah juga menentukan kinerja seorang guru (Timang, Nadeak, dan Sihotang 2021:248).

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut di antaranya;

1. Lingkungan Kerja

Kondisi kerja guru mempengaruhi kemampuan mereka untuk memberikan pendidikan yang berkualitas. Menurut Gilma Banyak

aspek kehidupan sekolah dan kebijakan pendidikan mempengaruhi persepsi guru mengenai pekerjaan mereka. Seperti telah disebutkan, kondisi infrastruktur, ketersediaan buku pelajaran dan materi pembelajaran, beban kerja mengajar yang berat, kurangnya ruang kantor untuk bekerja, dan ukuran kelas semuanya mempengaruhi kinerja guru.

Membangun lingkungan belajar yang memfasilitasi hasil belajar yang positif bagi semua siswa tentu saja merupakan sebuah tantangan. Guru menganjurkan cara tertentu untuk bersama siswa untuk memberikan kesempatan yang memaksimalkan partisipasi siswa dalam pembelajaran mereka sendiri dan untuk menggunakan strategi pengajaran dan pembelajaran yang melibatkan siswa dan berpusat pada siswa. Guru yang peduli bekerja keras untuk mengenal siswa dengan menggunakan berbagai sumber pengetahuan dan dengan menyusun kelas mereka untuk mendorong dialog lisan dan tertulis yang mengingatkan, pemikiran siswa.

Guru secara sadar berupaya menciptakan suasana kelas yang kondusif untuk bertanya, menilai diri sendiri, dan evaluasi yang bermanfaat. Selain perencanaan pembelajaran, ada dua aspek lingkungan yang sangat mempengaruhi ketercapaian tujuan pembelajaran yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial emosional. Lingkungan kelas yang nyaman akan membuat siswa nyaman dalam belajar dan merasa memiliki terhadap lingkungan belajarnya.

Sedangkan lingkungan sosial emosional yang positif membuat siswa merasa menjadi bagiannya, di mana mereka merasa bahagia mengikuti pembelajaran (Girma 2018:10).

Kebijakan lingkungan kerja dalam hal ini adalah kebijakan sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru. Salah satu kebijakan yang dapat mendorong peningkatan kinerja adalah pemberian tunjangan, insentif maupun dana pensiun. Insentif diberikan kepada orang-orang sesuai dengan hasil kinerja seluruh organisasi. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa seluruh karyawan yang bekerja sama dapat menghasilkan hasil organisasi yang lebih besar yang mengarah pada kinerja keuangan yang lebih baik. Program-program ini sering kali membagi sebagian keuntungan finansial yang diperoleh perusahaan kepada karyawan melalui pembayaran yang dihitung sebagai persentase dari gaji pokok karyawan (Mathis, Jackson, and Jackson 2008:399).

Kebijakan lain yang dapat mendongkrak kinerja guru adalah pemberian dana pensiun melalui skema program pensiun. Program pensiun merupakan program yang ditetapkan dan didanai oleh pemberi kerja dan pekerja. Program pensiun dalam pengertian klasik di mana pemberi kerja memberikan iuran dan pekerja akan menerima jumlah tertentu setiap bulan setelah pensiun, tidak lagi menjadi norma di sektor swasta. Melalui program imbalan pasti, karyawan dijanjikan jumlah pensiun berdasarkan usia dan masa kerja.

Program imbalan pasti memberi karyawan kepastian yang lebih besar mengenai imbalan dan prediktabilitas yang lebih besar mengenai jumlah imbalan yang akan tersedia untuk masa pensiun. Program manfaat pasti sering kali lebih disukai oleh pekerja dengan masa kerja lebih lama. Jika pendanaan dalam program manfaat pasti tidak mencukupi, pemberi kerja mungkin harus menutupi kekurangan tersebut. Oleh karena itu, banyak pemberi kerja yang membatalkan program imbalan pasti dan memilih program iuran pasti. Program iuran merupakan program pensiun yang uang manfaat pensiunnya dibayarkan oleh karyawan dan pemberi kerja sedangkan program non iuran merupakan program pensiun yang seluruh dana manfaat pensiunnya disediakan oleh pemberi kerja (Mathis et al. 2008:437).

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah, sebagai pemimpin pendidikan, mempengaruhi guru dan staf untuk keberhasilan operasional pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Hal ini menyiratkan bahwa kepala sekolah adalah perwakilan sekolah yang paling terlihat dan dapat diakses langsung yang sangat mempengaruhi kinerja guru. Oleh karena itu, kinerja guru di sistem sekolah dapat dipengaruhi secara positif atau negatif oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Keberhasilan organisasi hanya dapat dicapai oleh karyawan yang puas dan termotivasi serta kepemimpinan yang baik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang baik diperlukan untuk memimpin para

guru dan untuk meningkatkan efisiensi mereka di sekolah. Ada beberapa tipe kepemimpinan kepala sekolah; *pertama* kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan sistem nilai karyawan, tingkat motivasinya, pengembangan keterampilannya. Kepemimpinan transformasional berfokus mendorong pengikut untuk mencapai tujuan serta menginspirasi pengikut untuk bekerja melebihi harapan demi kebaikan organisasi. Pemimpin transformasional mempunyai jiwa empatik untuk memahami kebutuhan bawahan ataupun kenyamanan dalam bekerja; *kedua* gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan ini mempunyai ciri utama *reward* dan *punishment*. Kepala sekolah mengarahkan pengikutnya terkait tugas dan persyaratan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

Gaya kepemimpinan transaksional menitikberatkan terhadap hukuman dan penghargaan demi tercapai tujuan sekolah. Pemimpin transaksional memantau dengan cermat kinerja bawahan serta melakukan intervensi ketika terjadi kesalahan serta memastikan kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan; *ketiga* gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan ini dalam pengambilan keputusan bersifat desentralisasi dan dibagi oleh bawahan. Gaya kepemimpinan demokratis digunakan ketika partisipasi kelompok dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Para pemimpin demokratis percaya pada nilai perspektif yang beragam dan berupaya

melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan keputusan membuat proses. Mereka mendorong diskusi terbuka, mendengarkan ide secara aktif, dan mempertimbangkan berbagai sudut pandang sebelum mengambil keputusan keputusan akhir (Indrawan et al. 2020:410).

3. Faktor Personal

Faktor personal atau kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja yang dimunculkan. Kata “kompetensi” memiliki sejumlah pengertian. Masing-masing ahli biasanya menyoroti dari berbagai aspek dan dengan penekanan yang berbeda; 1) *Competence means a skill and the standard of performance reached*. Pengertian ini menunjukkan bahwa kompetensi berarti keterampilan dan standar kinerja yang harus dicapai (Sanghi 2007:7); 2) *Competencies are characteristics that individuals have and use in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance*. Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki dan digunakan individu dengan cara yang tepat dan konsisten untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Karakteristik tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, aspek citra diri, motif sosial, sifat, pola pikir, pola pikir, dan cara berpikir, merasa, dan bertindak (Dubois 2004:16); 3) *A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective or superior performance in a job or situation*.

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu yang secara kausal terkait dengan kinerja yang efektif atau superior yang direferensikan-kriteria dalam suatu pekerjaan atau situasi (Spencer dan Spencer 1993:9); 4) *Competence as an underlying characteristic of an individual that causally relates to superior performance in a job or situation*. Kompetensi dapat dilihat sebagai karakteristik yang mendasari individu yang secara kausal berhubungan dengan kinerja yang unggul dalam pekerjaan atau situasi (Taylor 2007:26).

Pada pengertian lain, kompetensi terdiri dari berbagai jenis kompetensi, baik kumpulan pengetahuan keterampilan, dan sikap yang koheren yang dapat digunakan dalam konteks kinerja nyata. Seseorang dikatakan sebagai orang yang kompetenbertindak secara bertanggung jawab dan efektif sesuai dengan standar kinerja yang diberikan (Billett, Harteis, dan Gruber 2014:111)

Beberapa pandangan di atas mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kepribadian individual yang bersifat permanen yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Selain kepribadian, terdapat karakteristik kompetensi lainnya, yaitu berupa motivasi, konsep diri, pengetahuan, dan tingkah laku (Taylor 2007:28). Berbagai kompetensi tersebut mengandung makna sebagai berikut; kepribadian merujuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi. Motivasi adalah sesuatu yang selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang, yang

dapat mengarahkan, mendorong, atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan.

Motivasi dapat mengarahkan seseorang untuk menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan. Konsep diri adalah sikap, nilai, atau citra yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri; yang memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang tertentu. Tingkah laku adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik mental atau pun fisik.

Kompetensi mempunyai beberapa tipe. *Tipe pertama* universal, tipe ini dapat dilihat terkait dengan kinerja di hampir semua. Kompetensi tipe ini terkait keterampilan interpersonal dan komunikasi lisan. *Tipe kedua* *occupational* (pekerjaan). Kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu atau keluarga pekerjaan. Misalnya, seorang akuntan harus sangat kompeten dalam penalaran numerik. *Tipe ketiga* *relationals*. Tipe ini menjelaskan bahwa yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu dapat sangat bervariasi sesuai dengan pengaturan pekerjaan tersebut. Misalnya, seorang pengacara yang bekerja di pusat hukum lokal kecil mungkin menghadapi tantangan yang berbeda dengan seorang pengacara yang bekerja praktik di kota besar (Taylor 2007:30)

Kompetensi pada dasarnya berbeda dengan kinerja. Kompetensi merupakan keadaan, kualifikasi untuk melakukan suatu tindakan. Seorang pekerja tidak dapat bekerja sesuai standar tanpa adanya kompetensi, tetapi kompetensi tidak dapat menjamin bahwa pekerja akan bekerja dengan baik. Terkadang, pekerja yang sangat kompeten mungkin gagal dalam pekerjaan karena berbagai faktor pribadi atau lingkungan. Mereka yang kurang memiliki kompetensi dapat menutupi banyak kekurangan dengan kerja keras yang luar biasa. Kompetensi harus ada tetapi tidak dapat menjamin hasil, dan ketidakhadirannya juga tidak dapat selalu memprediksi kegagalan. Pengukuran kompetensi tidak boleh disamakan dengan pengukuran kinerja. Kompetensi adalah tentang kualifikasi untuk melakukan pekerjaan di posisi tertentu. Kinerja, di sisi lain, adalah hasil dari pekerjaan yang sebenarnya (Sanghi 2007:15). Kompetensi pribadi baik perilaku, sikap, pengaruh budaya, dan karakteristik kepribadian berkontribusi pada kemampuan seseorang untuk mengelola portofolio, program, dan proyek (Project Management Institute 2017:10)

Guru sebagai “pekerja” profesional berkewajiban mempunyai kompetensi. Kompetensi guru mencakup kesediaan untuk melakukan tugas di samping keterampilan dan pengetahuan, menyiratkan bahwa kompetensi adalah konstruksi yang mencakup karakteristik pribadi seperti nilai, keyakinan, dan sikap terhadap pengajaran, serta keterampilan kognitif dan situasional, misalnya, penalaran, yang dapat

diamati di dalam kelas. Konsep kompetensi bersifat fleksibel, adaptif, dan spesifik terhadap tugas dan situasi (Alan 2022:309).

Esensi kinerja guru tidak lain adalah kemampuan guru untuk menunjukkan keterampilan dan kompetensinya dalam dunia kerja yang digelutinya, dalam hal ini proses pembelajaran di sekolah pada khususnya dan dunia pendidikan pada umumnya. Setiap guru setidaknya memiliki empat kompetensi, yaitu; 1) Kompetensi kognitif. Jenis kompetensi ini mencakup informasi, proses kognitif dan sedikit kemampuan, keterampilan intelektual yang diperlukan untuk kinerja individu dalam berbagai kerangka kerja dan bidang yang terkait dengan tugas-tugas guru; 2) Produktif. Kinerja yang produktif berbasis pada hasil, sehingga ketika kelulusan siswa telah memenuhi standar kelulusan, maka kinerja guru bisa dikatakan produktif; 3) Kompetensi kinerja. Kompetensi kinerja ditunjukkan dengan mencakup keterampilan psikomotorik dalam bidang teknologi dan bahan yang berkaitan dengan pembentukan fisik dan motorik terkait aspek kognitif yang diperoleh individu; 4) Kompetensi yang efektif. Kompetensi ini mengacu pada pendapat individu, kecenderungan, kesiapan, nilai, keyakinan, emosional, kepekaan, kepercayaan diri, dan arah individu terhadap profesi (Al-Saadi dan Zahir 2020:1302).

Kompetensi guru yang bersifat elastis menuntut guru untuk terus meningkatkan kompetensi. Peningkatan kompetensi guru setidaknya harus memenuhi empat pendekatan, yaitu

pendekatan terkait perilaku, kognitif, umum, disiplin khusus, dan holistik. Pendekatan *behavioris* menempatkan penekanan pada perilaku untuk terus meningkatkan. Pendekatan kognitif mencakup penggunaan semua kemampuan mental. Pendekatan generik berfokus pada variasi kinerja dengan penekanan khusus pada karakteristik yang mendasari kinerja tinggi. Kompetensi generik berlaku untuk berbagai konteks pekerjaan yang berbeda tetapi pada saat tertentu memiliki keterampilan sesuai dengan karakteristik pekerjaan. Pendekatan disiplin khusus berkaitan dengan pengetahuan teoretis khusus bidang dan metode khusus bidang. Pendekatan holistik memandang kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi sosial, termasuk perilaku, sikap, nilai, dan kemampuan inti dan generik (Alan 2022:309).

Setiap guru wajib memiliki standar kompetensi. Standar kompetensi guru ditetapkan berdasarkan empat kompetensi penting: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat komponen tersebut merupakan kompetensi inti profesionalisme guru. Kompetensi kepribadian berbasis pada kematangan, kedewasaan, kebijaksanaan, berwibawa, akhlak mulia, dan pengembangan diri. Kompetensi pedagogik berbasis pada penguasaan pengetahuan dasar dan keterampilan mengajar. Kompetensi sosial berbasis pada kemampuan berkomunikasi, berinteraksi dengan siswa, rekan, dan masyarakat. Kompetensi professional berbasis pada penguasaan dan pengembangan

proses belajar berbasis teknologi informasi (Aris, Haqq, and Winarso 2022:334).

Guru bertanggungjawab terhadap proses pendidikan yang terjadi, sehingga mereka harus memiliki kemampuan profesional yang substansial dan efisien. Kemampuan guru untuk mengelola pembelajaran merupakan bagian dari kompetensi pedagogis. Guru dituntut mengembangkan program belajar mengajar, melaksanakan interaksi, mengawasi praktik belajar, dan membangun evaluasi. Tujuan utama guru di kelas adalah untuk mengembangkan kompetensi pribadinya sebagai pendidik. Guru harus memiliki atribut pribadi positif yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan pembangunan masyarakat. Kepribadian guru yang baik akan tercermin baik pada siswa dan masyarakat (Asriati, Nappu, dan Qalbi 2022:2567). Praktek mengajar profesional guru merupakan hasil dari interaksi antara pengetahuan profesional, keyakinan, motivasi, dan pengaturan diri. Faktor penting lainnya dari praktik pengajaran adalah pengetahuan khusus guru yang bersangkutan dan pengetahuan konten pedagogis. Selain itu, guru membutuhkan pengetahuan domain umum tentang bagaimana membentuk pembelajaran yang menarik, misalnya, pengetahuan pedagogis umum, pengetahuan institusional atau pengetahuan konseling (Lohmann et al. 2021:4).

Kompetensi guru dalam pandangan memiliki ciri khas tersendiri dengan pandangan lainnya. Pengakuan terhadap guru sebagai orang

yang mulia penerus para Nabi menuntut adanya tanggung jawab yang besar dan penekanan pada pribadi yang mulia serta mempunyai akuntabilitas personal terhadap Tuhan dan manusia. Sehingga guru dalam perspektif ajaran Islam memikul tanggung jawab untuk menuntun pada pengetahuan yang bersifat materi ataupun spiritual. Guru dalam perspektif Islam harus memiliki kompetensi pengetahuan dan pemahaman tentang sifat Tuhan, kompetensi sosial mendidik sekaligus sebagai orang tua bagi siswa, dan kompetensi kepribadian untuk membimbing dengan kebijaksanaan nilai-nilai para Nabi (Anon n.d.-e:49).

Kompetensi guru pada pengertian lainnya identik dengan keahlian guru itu sendiri. Keahlian diakui ketika guru yang mampu menunjukkan penguasaan keterampilan atau pengetahuan tinggi yang dia cari untuk dikomunikasikan kepada siswa. Menjadi sangat penting bagi siswa bahwa ketika mengetahui orang yang bertanggung jawab atas pembelajaran sekolah adalah orang yang kompeten dan menjelaskan serta memberikan ketenangan bagi siswa. Siswa menekankan betapa pentingnya bagi mereka untuk dapat melihat guru menampilkan pembelajaran dengan mudah, menyenangkan dan didemonstrasikan sehingga ada pesan yang tertangkap oleh siswa.

Tidak semua guru mempunyai kompetensi sesuai bidangnya. Ada beberapa indikator bahwa guru tersebut dikatakan sebagai seorang yang ahli; pertama, guru dikatakan ahli saat dipandang cukup percaya

diri dalam menerima pernyataan dengan kemampuan mereka sendiri. Walaupun dalam keadaan tertentu, terjawab atau tidaknya pertanyaan itu merupakan tanda kredibilitas ataupun tidak. Kredibilitas berasal dari kemampuan untuk menanggapi dengan jelas, cepat, dan penuh pengetahuan terhadap permintaan klarifikasi atau informasi lebih lanjut yang muncul secara tiba-tiba. Indikator kedua ialah kemampuan menghadapi kejadian kelas yang tak terduga dari berbagai macam pertanyaan dan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Bagaimana guru menanggapi kejadian tak terduga seperti itu dapat membuat perbedaan penting bagi siswa dan menganggap bahwa guru layak, sehingga penting bagi guru untuk meningkatkan daya nalarnya, tidak terpaku dengan buku ataupun media pembelajaran saat menyampaikan materi di kelas (Brookfield n.d.:61).

Guru yang kredibel sangat dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki. Pengalaman sangat penting terkait bidang yang diajarkan. Siswa dapat merasakan pengalaman pedagogik ketika guru tidak hanya mengetahui mata pelajaran secara *direct* tetapi juga mampu menggambarkan sejarah yang substansial terkait tema yang diberikan. Pada diri siswa memiliki simpanan pengalaman membantu seorang guru membuat keputusan yang baik tentang kegiatan pembelajaran. Siswa menghargai guru ketika menjelaskan dan menginterpretasikan dengan cara yang menarik dan menggunakan kriteria evaluatif yang tepat. Merujuk pada strategi-strategi sebelumnya yang berhasil atau

tidak berhasil dalam kursus sebelumnya, atau memberikan banyak contoh, metafora, atau analogi yang tepat yang telah terbukti di masa lalu untuk membantu siswa memahami ide-ide kompleks, juga merupakan indikator penting dari pengalaman mengajar yang berharga bagi siswa. Seandainya guru belum mempunyai pengalaman yang cukup, maka belajar dari guru yang lebih senior menjadi sangat penting untuk dapat membranding dirinya saat pertama bertemu murid (Brookfield n.d.:62).

Kompetensi guru pada aspek lain terkait dengan *rasionalitas* membuat kebijakan kelas. Indikator “rasional” mengacu pada kemampuan guru untuk mengungkapkan alasan keputusan kelas, desain pembelajaran, dan kriteria evaluatif. Siswa dapat terbangkitkan kepercayaan diri ketika melihat guru memiliki rencana, alasan yang menginformasikan tindakan mereka. Elemen penting dalam membangun kredibilitas adalah membuat secara eksplisit asumsi implisit tentang pengajaran dan pembelajaran yang memandu tindakan guru. Sebaliknya ketika guru tidak mempunyai rasionalitas dalam membuat kebingungan di antara siswa tentang apa yang sedang mereka lakukan. Terlebih siswa akan merasa jenuh karena tidak mempunyai tujuan yang jelas, tidak mempunyai panduan yang terstruktur, karena memang guru tidak mempunyai gagasan tentang aktifitas yang dilakukan.

Guru yang mempunyai kredibilitas yang tinggi, tentu memiliki keyakinan dalam dirinya terkait status yang dimiliki. Keyakinan yang dimiliki guru dapat dilihat seberapa kuat guru tersebut membawakan materi, ide, atau gagasan tertentu. Indikator keyakinan guru yang paling umum disebutkan oleh siswa adalah diterimanya umpan balik atau perhatian individu. Ketika seorang guru meluangkan waktu untuk menulis komentar rinci pada kertas siswa, terutama mengenai kesalahpahaman atau kesalahan, siswa akan menyadari bahwa guru sangat mementingkan pemahaman siswa dengan benar. Demikian pula, ketika seorang guru melihat suatu kesalahan dan bertanya pada murid terkait kesalahan tersebut, guru akan mengarahkan bahwa yang telah dilakukan murid adalah salah sambil menunjukkan yang benar itu seperti apa. Guru yang memiliki perhatian seperti ini akan dilihat oleh siswa bahwa, guru benar-benar ingin siswa memiliki pemahaman yang benar dan siswa akan semakin termotivasi untuk mengikuti pembelajaran karena yakin bahwa yang mengajar mereka adalah sosok yang tepat (Brookfield n.d.:65)

Sebagai agen perubahan sosial guru memiliki empat landasan atau otoritas yang dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku siswa. Guru yang efektif menyadari jenis otoritas yang ingin dia gunakan untuk mempengaruhi perilaku siswa dan juga menyadari jenis otoritas yang tersirat dalam setiap teknik yang tersedia. Hal ini tidak dapat ditekankan cukup bahwa ketika keyakinan dan perilaku guru

konsisten, mereka lebih mungkin berhasil daripada ketika keyakinan dan perilaku mereka tidak konsisten. Ketika keyakinan dan perilaku selaras, guru biasanya menindaklanjuti dan konsisten dalam menangani perilaku siswa karena dia percaya bahwa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan, dan siswa biasanya memandang guru sebagai orang yang tulus yang mempraktikkan apa yang disampaikan. Ketika keyakinan dan perilaku guru tidak selaras, ketidaksesuaian antara keduanya justru dapat mempengaruhi siswa untuk berperilaku tidak tepat. Misalnya, seorang guru yang benar-benar tidak peduli dengan siswanya dan mencoba menggunakan otoritas rujukan untuk mempengaruhi perilaku siswa akan dianggap palsu oleh siswa. Siswa, terutama remaja, akan memandang guru sebagai manipulatif dan tidak jujur. Hasilnya kemungkinan besar akan mengakibatkan perilaku yang terpecah pada diri anak.

Meskipun setiap guru mungkin menggunakan masing-masing dari empat jenis otoritas pada suatu waktu, setiap guru memiliki satu atau dua basis otoritas dominan yang paling sering dia gunakan. Empat basis otoritas guru disajikan dalam format hierarkis, dimulai dengan hal-hal yang lebih mungkin menimbulkan kontrol siswa atas perilaku mereka sendiri dan berlanjut ke hal-hal yang meningkatkan kontrol guru. Jika seorang guru percaya, bahwa salah satu tujuan jangka panjang yang penting dari sekolah adalah untuk mengembangkan pengarahan diri siswa, menggunakan basis otoritas tersebut di puncak

hierarki sesering mungkin akan konsisten dengan keyakinan ini. Jika seorang guru tidak menganut kepercayaan ini, pengaturan hierarki basis otoritas tidak begitu penting baginya.

Apa pun keyakinan seseorang tentang tujuan jangka panjang pendidikan, tetap perlu memahami empat basis otoritas guru karena tidak ada satu pun yang efektif untuk semua siswa, semua ruang kelas, atau semua guru. Dengan demikian, pengajaran yang efektif membutuhkan penggunaan berbagai basis otoritas. Menurut French dan Raven sebagai mana yang dikutip Levin (Levin 2014:90) ada empat pegangan yang dapat digunakan guru dalam mengajar, yaitu;

1) *Referent Authority* (guru sebagai panutan)

Ketika seorang guru mempunyai *passion* sebagai panutan, siswa berperilaku sesuai keinginan guru karena mereka menikmati hubungan yang positif dengan guru dan menyukai guru sebagai pribadi. Siswa memandang guru sebagai orang baik yang memperhatikan mereka, peduli dengan pembelajaran mereka, dan menuntut jenis perilaku tertentu karena itu demi kepentingan terbaik mereka. Salah satu manfaat dari penggunaan otoritas referensi adalah hubungan positif yang berkembang antara siswa dan guru.

Guru yang terlibat dalam interaksi yang lebih positif dengan siswa umumnya adalah guru yang lebih efektif dan menciptakan iklim kelas yang positif secara emosional di mana siswa lebih

menghormati guru dan teman sebaya. Ada dua persyaratan untuk penggunaan otoritas rujukan yang efektif: (a) guru harus menganggap bahwa siswa memiliki hubungan yang baik dengannya, dan (b) Guru harus mengkomunikasikan bahwa ia akan kebersamai dalam belajar, menunjukkan minat yang tulus pada ide, aktivitas siswa, dan khususnya, pembelajaran. Guru dengan otoritas rujukan mampu menghimbau secara langsung kepada siswa untuk bertindak dengan cara tertentu.

2) *Expert Authority* (guru sebagai basis keilmuan)

Guru merupakan sumber keilmuan bagi siswa yang dapat mempengaruhi perilaku siswa. Ketika seorang guru menikmati otoritas ahli, siswa berperilaku sesuai keinginan guru karena mereka memandangnya sebagai guru yang baik dan berpengetahuan luas yang dapat membantu mereka belajar. Inilah kekuatan kompetensi profesional.

Semakin banyak yang diketahui seorang guru tentang kehidupan siswanya, semakin besar kemungkinan siswa akan mengenali keahlian guru untuk dapat menghubungkan materi pelajaran dengan dunia siswa. Pengetahuan tentang kehidupan siswa selalu penting, tetapi khususnya penting ketika guru mengajar siswa yang secara budaya berbeda dari gurunya. Guru yang menggunakan otoritas ahli berhasil mengkomunikasikan kompetensinya melalui

penguasaan materi isi, penggunaan teknik mengajar yang memotivasi, penjelasan yang jelas, dan persiapan kelas yang matang.

3) *Legitimate authority* (Mempunyai otoritas yang legal)

Jenis otoritas ketiga adalah otoritas yang sah. Guru yang berusaha mempengaruhi siswa melalui otoritas yang sah mengharapkan siswa berperilaku dengan tepat karena guru memiliki otoritas hukum dan formal untuk menjaga perilaku yang sesuai di dalam kelas. Dengan kata lain, siswa berperilaku karena guru adalah guru, dan melekat dalam peran itu adalah legitimasi dan otoritas tertentu. Guru yang ingin menggunakan basis otoritas yang sah harus menunjukkan melalui perilakunya bahwa mereka menerima tanggung jawab, serta status peran, yang melekat pada peran guru.

4) Otoritas memberikan penghargaan dan hukuman

Guru dalam menggunakan *reward authority* untuk mempengaruhi perilaku siswa. Penghargaan dan otoritas koersif adalah dua sisi dari mata uang yang sama. Keduanya didasarkan pada gagasan perilaku pembelajaran, kontrol guru asuh atas perilaku siswa, dan diatur oleh prinsip penerapan yang sama. Ada beberapa persyaratan agar dasar kewenangan ini dapat digunakan secara efektif yaitu guru harus konsisten dalam memberikan atau menahan hadiah dan hukuman, guru harus memastikan bahwa siswa melihat

hubungan antara perilaku mereka dengan hadiah atau hukuman tersebut, dan hadiah atau hukuman harus dianggap bentuk timbal balik terhadap apa yang dilakukan. Guru yang menggunakan dasar ini menggunakan berbagai penghargaan, seperti pujian lisan atau tertulis, bintang emas, waktu luang, catatan keseharian untuk orang tua, dan pembebasan dari tugas yang diwajibkan, serta berbagai hukuman, termasuk teguran lisan, kerugian. istirahat atau waktu luang, penahanan, skorsing di sekolah, skorsing di luar sekolah, dan hukuman fisik.

d. Komitmen Guru

Setiap guru berkewajiban memiliki komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawabnya, baik terkait status sebagai pendidik ataupun terhadap organisasinya. Komitmen merupakan kemampuan atau kemauan pribadi untuk menyelaraskan perilaku dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi (Meyer dan Allen 1997:8). Komitmen menggambarkan sikap kesetiaan karyawan terhadap perusahaannya, mempunyai keinginan kuat untuk bekerja menjadi anggota utama dari organisasinya (Colquitt, Lepine, dan Wesson 2019:63) Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang mempunyai keinginan kuat untuk menjadi anggota utama dari organisasinya, mempunyai kemauan kuat untuk bekerja dan berusaha bagi kepentingan organisasi, dan menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi (Colquitt et al. 2019:62). Pada pengertian lain komitmen

mengacu pada ikatan psikologis individu dengan organisasi, sebagai keterikatan dan identifikasi yang efektif (Cooper 2003:69).

Komitmen organisasi dipengaruhi beberapa faktor. Faktor yang mempengaruhi diantaranya adalah teliti, berpandangan positif (optimis), dan penguasaan emosi yang baik (Ahad et al. 2021:16). Pendapat lain bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan, antara lain: (a) karakteristik pribadi pekerja, termasuk rasa memiliki terhadap organisasi, dan berbagai kebutuhan dan keinginan setiap karyawan; (b) Karakteristik pekerjaan, seperti identitas pekerjaan dan kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja; dan (c) pengalaman kerja, seperti keandalan organisasi di masa lalu dan cara pekerja lain mengungkapkan dan membicarakan perasaan mereka tentang organisasi (Melati, Moeins, and Tukiran 2021:24). Tokoh lain Kochan dan Dyer sebagaimana yang dikutip Amstrong bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen, yaitu: 1) *Strategic level*, yaitu terkait pembuatan kebijakan yang strategis, komitmen yang tinggi dari pemimpin organisasi, pemimpin organisasi bertindak sebagai pembuat kebijakn sekaligus sebagai pemimpin bawahan untuk menjalankan kebijakan; 2) *Functional (human resource policy) level*, kebijakan staffing berdasarkan kebutuhan pekerjaan, investasi dalam bentuk pelatihan dan pengembangan karyawan, dan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi; 3) *Workplace level*, yaitu terkait seleksi dengan standar kerja yang tinggi, desain kerja berbasis kerjasama tim, dan pembuatan iklim kerja yang

konduktif dan membangun rasa kepercayaan pemimpin dengan bawahan ataupun antar pekerja (Armstrong 2006:277).

Berdasarkan beberapa pengertian dari komitmen organisasional yang dikemukakan di atas dapat dilihat aspek-aspek mengenai komitmen organisasional yang dapat diukur berdasarkan sikap dan perilaku dari individu-individu dalam suatu organisasi yaitu keterikatan, keterlibatan, kebersamaan, kesetiaan dan pengidentifikasian diri yang mempunyai implikasi pada keputusan untuk tetap menjadi anggota. Berdasarkan konstruk pengertian komitmen organisasional di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional seorang guru kepada organisasi atau sekolahnya dapat dicirikan sebagai berikut: 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi sekolah dan akan berusaha sekuat tenaga melakukan pekerjaan dengan profesional untuk memajukan sekolah, 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai tujuan yang ditetapkan/sekolah, dan 3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi sekolah.

e. Dimensi Komitmen

Komitmen kinerja mempunyai tiga tipe. Tiga tipe tersebut adalah a) Komitmen afektif, b) Komitmen yang berkesinambungan, dan c) Komitmen normatif (Colquitt et al. 2019:63). Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Komitmen berkelanjutan

mengacu pada kesadaran akibat jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang tautan utamanya ke organisasi didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetap karena mereka perlu melakukannya. Terakhir, komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada pada organisasi tersebut (Meyer and Allen 1997:11). Sedangkan komitmen yang berkesinambungan menekankan biaya yang dirasakan jika meninggalkan organisasi. Pekerja yang telah bekerja lama dan telah memiliki jenjang karir serta kompetensi terkait pekerjaan akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasinya, karena akan mengawali sesuatu yang baru dan dari awal jika beralih pada organisasi lain (Colquitt et al. 2019:67). Tipe yang ketiga adalah komitmen normatif yang menunjukkan kewajiban yang dirasakan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Sikap ini berasal dari rasa “berhutang” terhadap apa yang telah diberikan organisasi baik berupa karir, pelatihan, dan pengembangan keterampilan (Colquitt et al. 2019:69).

f. Membangun Komitmen Organisasi

Setiap pemimpin organisasi berkewajiban membangun komitmen setiap karyawannya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan memiliki kinerja yang maksimal dalam bekerja dapat mengalami pengembangan karir, seperti mendapatkan promosi dalam pekerjaannya (Hery 2021:669). Mengacu teori yang dikemukakan Mc. Shane dan Glinow (2005:128) tentang cara membangun komitmen,

maka cara membangun komitmen seorang guru terhadap organisasi sekolah sebagai berikut: 1) Keadilan dan dukungan. Sekolah sebagai sebuah organisasi harus dibangun dengan nilai-nilai keadilan dan dukungan yang kuat dari bawah. Hal ini penting karena merupakan cara efektif membangun komitmen seorang guru kepada sekolahnya. Sekolah yang memenuhi kewajiban kepada guru, memenuhi hak-hak guru, pegawai, wali murid, masyarakat, dan siswa dengan mentaati nilai-nilai perikemanusiaan seperti keadilan, kehormatan, pengampunan, integritas moral jauh lebih mudah diterima dan akan memudahkan pegawai meningkatkan komitmennya kepada sekolah tersebut. Organisasi yang mampu mendukung kesejahteraan karyawan cenderung dapat memupuk tingkat loyalitas yang lebih tinggi dari karyawannya.; 2) Kenyamanan kerja. Aspek lain yang ikut menentukan komitmen seorang guru kepada institusi sekolahnya adalah ancaman pemberhentian. Membangun komitmen guru tidak membutuhkan jaminan sepanjang waktu antara guru dan sekolah, akan tetapi sekolah harus menawarkan jaminan kerja dimana guru merasakan beberapa ketetapan dan timbal balik dari hubungan kerja. Kenyamanan kerja ini sangat penting, karena ketika kenyamanan didapatkan, guru akan termotivasi untuk terus berkembang bersama sekolah; 3) Kepercayaan guru. Kepercayaan merupakan pernyataan psikologis yang berisikan untuk menerima sifat yang sensitif berdasarkan harapan positif dari perilaku orang lain. Kepercayaan sangatlah penting untuk komitmen organisasi karena kepercayaan menyangkut hati dari

hubungan pimpinan dengan guru sebagai mitra. Guru diidentifikasi dengan perasaan kewajiban untuk mengajar secara profesional bagi organisasi sekolah hanya jika guru percaya pada kepala sekolah. Ketika sekolah ingin memperoleh kepercayaan dari guru, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah membangun *trust* sekolah kepada guru. Kepala sekolah harus mampu mendemokrasikan bahwa guru adalah bagian penting untuk mewujudkan visi sekolah. Ketika *positioning* guru diakui, maka dengan sendirinya komitmen guru akan meningkat; 4) Organisasi secara keseluruhan. Sikap loyal seorang guru dengan organisasi sekolah juga bisa dibangun bagaimana komunikasi dan interaksi yang dibangun secara keseluruhan. Pelibatan guru secara penuh mewujudkan visi misi sekolah dan perumusan rencana organisasi masa depan akan memperkuat budaya organisasi, termasuk di dalamnya membangun komitmen organisasi; 5) Keterlibatan guru. Guru merasa menjadi bagian dari organisasi sekolah ketika mereka dilibatkan dalam membuat keputusan dalam organisasi. Melalui partisipasi, guru mulai mengkaji bagaimana organisasi sekolah merefleksikan keputusannya. Keterlibatan guru akan membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan yang ditunjukkan oleh kepercayaan sekolah (McShane dan Von Glinow 2010:113).

Organisasi yang baik harus mempunyai pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi. Pedoman yang dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasional yaitu sebagai berikut; 1) Berkomitmen pada nilai-nilai yang mengutamakan orang lain. Komitmen

terhadap orang. Membangun komitmen guru pada organisasi sekolah merupakan proses yang panjang dan merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Organisasi sekolah setidaknya harus dibuat dalam bentuk tulisan tidak hanya dalam bentuk lisan. Kepala sekolah bertanggung jawab secara penuh baik secara moral dan perilaku. untuk menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin dan lain-lain pada guru; 2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi sekolah. Kepala sekolah berkewajiban memperjelas misi sekolah, membuat aturan, menjalankan program secara terbuka sebagai pijakan guru untuk menjalankan sekolah. Selain itu menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai; orientasi dan pelatihan kompetensi guru untuk membangun tradisi ilmu di sekolah; 3) Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur pengaduan dan kritik secara terbuka serta menyediakan komunikasi dua arah. Hal ini sangat penting untuk menciptakan kedudukan yang sama untuk semua guru; 4) Menciptakan rasa kebersamaan. Membangun homogenitas berbasis nilai, membuat kebijakan yang adil untuk setiap level di sekolah; 5) Mendukung pengembangan kompetensi guru. Kepala sekolah berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi guru baik dalam berupa pelatihan atau kesempatan melanjutkan studi. Tidak hanya itu, kepala sekolah wajib memberikan kesempatan yang sama bagi untuk untuk mengoptimalkan potensi (Luthans 2011:149).

g. Motivasi Kerja

Salah satu pendukung keberhasilan organisasi sekolah dalam mencapai tujuannya adalah motivasi kerja yang ditunjukkan guru. Motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja yang dapat menentukan keberhasilan organisasi sekolah dalam mencapai tujuannya (Mathis et al. 2008:72). Para pimpinan atau manajer perlu memahami hal ini, dalam upaya pencapaian sasaran keorganisasian. Ruang lingkup motivasi kerja terkait bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mau bekerja keras. Upaya menumbuhkan kemauan untuk bekerja dari para pegawai dan guru dapat didekati melalui pengetahuan tentang sumber kekuatan yang menggerakkan pegawai untuk bertingkah laku tertentu (Miner 2005:49).

Kinerja sangat dipengaruhi motivasi yang dimiliki seseorang. Sedangkan motivasi sendiri adalah serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku manusia untuk mencapai suatu tujuan (Greenberg 2011:245). Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi merupakan rangkaian proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai tujuan (Robbins dan Judge 2013:97). Tokoh lain Mathis-Jackson menjelaskan bahwa motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis et al. 2008:72). Tokoh lainnya Armstrong menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu (Armstrong 2006:254). Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi

adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri seseorang yang perlu dipenuhi pemimpin organisasi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dan mampu menunjukkan kinerja yang diharapkan.

Motivasi dapat dibedakan menjadi dua jenis. Salah satu tokoh Herzberg sebagaimana dikutip Armstrong mengidentifikasi motivasi menjadi dua yaitu;1) Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang dihasilkan sendiri untuk berperilaku dengan cara tertentu atau bergerak ke arah tertentu. Motivasi intrinsik terkait dengan prestasi, pengakuan diri, dan respon. Faktor-faktor ini misalnya terkait tanggung jawab (merasa bahwa pekerjaan itu penting dan merupakan kewajiban untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut), otonomi (kebebasan untuk bertindak), ruang lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan, pekerjaan yang menarik dan menantang dan peluang untuk kemajuan (Luthans 2011:161);2) Motivasi ekstrinsik, yaitu sesuatu yang dihasilkan atau dilakukan dari luar sebagai rangsangan untuk melakukan sesuatu. Hal ini termasuk penghargaan, kenaikan gaji, atau promosi. Bahkan sebaliknya suatu tindakan sebagai hukuman seperti hukuman indisipliner, pemotongan gaji, atau kritik dapat dikategorikan sebagai motivasi ekstrinsik (Armstrong 2006a:254).

Pendekatan pemimpin organisasi untuk meningkatkan motivasi kinerja sangat dipengaruhi oleh teori-teori motivasi itu sendiri. Organisasi yang berkinerja produktif tentunya memiliki karyawan dengan motivasi yang tinggi dan fungsi dari seorang pemimpin adalah yang

merancang dan mengoperasionalkan praktik peningkatan kinerja yang didukung oleh pemahaman yang komprehensif tentang teori motivasi (Gilley dan Praeger Publishers 2009:129). Setidaknya ada tiga teori yang paling berpengaruh sebagai pijakan membuat regulasi peningkatan kinerja, yaitu; 1) *Instrumentality theory* yang dikemukakan Taylor, yaitu kinerja perlu didukung dengan penghargaan dan hukuman untuk mengarahkan kinerja tersebut. ; 2) *Content theory* dari Maslow, yaitu fokus pada faktor-faktor pembentuk motivasi. Hal ini terkait bahwa motivasi pada dasarnya adalah tentang mengambil tindakan untuk memenuhi kepuasan kerja, dan mengidentifikasi kebutuhan utama yang mempengaruhi perilaku.

Hirarki dari lima kebutuhan manusia adalah ketenangan, keamanan, sosial, penghargaan, pemenuhan diri. Implikasi dari teori tersebut setiap pemimpin perlu memperhatikan setiap varian kebutuhan sebagai dasar mengambil kebijakan untuk meningkatkan motivasi. Teori selanjutnya adalah model dua faktor dari Herzberg et al (1957); 3) *Process theory* Vroom dan Porter, yang berfokus pada proses psikologis yang mempengaruhi motivasi, baik dengan mengacu pada harapan, tujuan, ataupun persepsi. Pendekatan untuk memberikan rewards harus berbasis usaha dan hasil serta masih dalam keterjangkauan organisasi dan mempunyai manfaat bagi organisasi (Armstrong 2006a:263).

Proses motivasi dengan pendekatan goal theory dari Latham dan Locke menekankan bahwa motivasi dan kinerja akan meningkat jika ada

target yang dapat dicapai serta ada timbal balik yang diperoleh. Sedangkan dengan menggunakan equity theory dari Adam bahwa Seseorang akan termotivasi lebih jika diberlakukan secara adil (Armstrong 2006a:257).

Memotivasi bawahan bukanlah pekerjaan sederhana untuk dikerjakan. Menurut Hill dan Shane (Hill and McShane 2008:319) seorang manajer perlu memahami dinamika motivasi karyawan sebagai proses yang terdiri dari tiga bagian penting; *pertama*, pemahaman komprehensif terkait dorongan dan kebutuhan karyawan atau dengan kata lain, mencari tahu apa yang memberi energi pada orang. Bagian ini dimulai dengan dorongan dan kebutuhan karyawan itu sendiri. Dorongan merupakan kecenderungan naluriah untuk mencari tujuan tertentu atau mempertahankan stabilitas internal. Dorongan tertanam dalam otak dan setiap orang memiliki dorongan yang sama untuk bertahan hidup. Sedangkan kebutuhan sendiri adalah kekurangan bawah sadar yang memberi energi atau memicu perilaku untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Kebutuhan manusia diproduksi dari dorongan bawaan manusia, tetapi juga diperkuat atau dilemahkan melalui pola pengasuhan yang dialami. Menurut teori kebutuhan Maslow bahwa kebutuhan dasar manusia mempunyai lima hierarki. Tingkatan paling rendah merupakan kebutuhan fisiologis berupa makan, bernafas, air, tempat berlindung, dan sejenisnya. Tingkat kebutuhan atasnya adalah kebutuhan rasa aman baik rasa aman akan tempat tinggal atau rasa aman dalam bekerja. Tingkat

kebutuhan nomer empat adalah kebutuhan akan pengakuan pekerjaan atau status jabatan. Selanjutnya tingkatan kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan mengaktualisasi diri untuk bebas mencoba ide baru. Saat kebutuhan fisiologis terpenuhi, maka semakin tinggi dorongan untuk memenuhi kebutuhan atasnya.

Ketika manajer dapat memahami, memenuhi kebutuhan bawahan, maka dengan sendirinya bawahan akan berusaha mengaktualisasi diri, membuat dan mengembangkan ide, sehingga tugas manajer selanjutnya adalah menyelaraskan ide-ide tersebut agar sesuai dengan tujuan organisasi; *kedua*, adalah proses dimana manajer bergantung pada tujuan, harapan, dan umpan balik untuk menetapkan arah usaha bawahan. Bagian kedua ini dimulai dari memotivasi karyawan dan mengklarifikasi persepsi peran mereka dengan menetapkan tujuan kinerja. Salah satu tujuan penetapan tujuan meningkatkan persepsi peran dan memperjelas arah usaha karyawan. Ketika dilakukan secara efektif, penetapan tujuan juga dapat meningkatkan intensitas dan ketekunan usaha. Ini mencapai tingkat motivasi yang lebih tinggi melalui penerimaan oleh karyawan dan dengan meningkatkan tingkat harapan pribadi karyawan sendiri. Teori harapan didasarkan pada gagasan bahwa upaya kerja diarahkan pada perilaku yang diyakini orang akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Secara sederhana pendekatan ini menghubungkan penghargaan dengan kinerja individu dan tim. Karyawan yang mempunyai kinerja tinggi akan menghasilkan imbalan yang lebih tinggi pula. Memiliki sistem

penghargaan berbasis kinerja memang penting, tetapi fakta ini harus dikomunikasikan. Saat imbalan didistribusikan, karyawan harus memahami bagaimana imbalan mereka didasarkan pada kinerja yang telah dilakukan. Secara lebih umum, perusahaan perlu secara teratur mengomunikasikan keberadaan sistem penghargaan berbasis kinerja. Untuk meningkatkan valensi hasil, manajer perlu mengindividualisasikan penghargaan sehingga karyawan berlomba-lomba memberikan kinerja yang baik bagi organisasi; ketiga, memotivasi dengan mempertimbangkan penghargaan instrinsik dan ekstrinsik. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa penghargaan imbalan ekstrinsik adalah sesuatu yang diterima dari orang lain yang dihargai oleh penerima dan bergantung pada perilaku atau hasil. Imbalan ekstrinsik contohnya berupa gaji, bonus kinerja, pujian, atau bentuk pengakuan lainnya. Sedangkan penghargaan intrinsik merupakan pengalaman emosional positif yang dihasilkan secara langsung dan alami dari perilaku atau hasil individu. Ini mencakup kenikmatan mempelajari tugas baru, perasaan pencapaian dari melakukan pekerjaan dengan baik, dan perasaan mengalir atau keterlibatan saat pekerjaan dilakukan dengan lancar.

h. Kepuasan Kerja

Kinerja sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan pekerja yang bersangkutan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks pekerjaannya. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya memiliki evaluasi pekerjaannya berdasarkan

pengamatan dan pengalaman emosional mereka. Kepuasan kerja sebenarnya adalah kumpulan sikap tentang berbagai aspek dalam pekerjaan yang dilakukan. Ada beberapa indikator untuk mengetahui seseorang memiliki kepuasan atau tidak terhadap pekerjaannya; pertama, *exit*, yang mana seseorang memutuskan meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke unit kerja lain, atau setidaknya mencoba untuk keluar.

Pergantian karyawan adalah hasil ketidakpuasan kerja yang mapan, terutama bagi karyawan dengan kesempatan kerja yang lebih baik di tempat lain. Kedua *voice*, yaitu ketidaksetujuan dengan kondisi pekerjaan dengan diungkapkan dalam bentuk yang kontraproduktif. Tetapi orang yang lantang bersuara juga bisa berdimensi konstruktif berupa masukan untuk perbaikan lembaga. Ketiga, loyalitas. Loyalitas dapat diartikan berbeda atas keadaan yang sama. Seperti seseorang yang sabar terhadap kondisi lembaga yang ada masalah dan terus menunggu perbaikan. Pada kondisi lain ada yang terus menderita dalam terhadap yang dialami. Keempat pengabaian yang termasuk mengurangi upaya kerja, kurang memperhatikan kualitas, sering terlambat bahkan tidak hadir. Ini umumnya dianggap sebagai aktivitas pasif yang memiliki konsekuensi negatif bagi organisasi.

Seseorang yang mempunyai kepuasan kerja akan bekerja dengan lebih produktif dibanding yang lainnya. Karena yang paling mempengaruhi kepuasan kerja adalah pribadi yang bersangkutan bukan pimpinan lembaga. Kepuasan kerja secara tidak langsung akan

berpengaruh pada kepercayaan masyarakat pada lembaga tersebut. Karena masyarakat akan menilai lembaga yang karyawannya mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, tentu dapat memberikan pelayanan yang maksimal (Singh 2007:354).

i. Kriteria Pencapaian Kinerja Guru

Pencapaian kinerja guru mempunyai empat domain atau kriteria pencapaian. Setiap kriteria mempunyai level subjek yang berbeda mulai dari level terendah hingga tertinggi, sehingga guru dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan pencapaian kinerja. Level terendah disebut *unsatisfactory* (belum standar), level atasnya *basic* (dasar), kemudian *proficient* (ahli), dan yang tertinggi *distinguished* (unggul). Kriteria pencapaian kinerja menurut Danielson (Danielson 2007:41) yaitu;

1) Perencanaan dan Persiapan

Perencanaan dan persiapan terkait bagaimana seorang guru mengorganisasikan konten yang akan dipelajari siswa dan bagaimana guru mendesain instruksi pembelajaran yang akan dilakukan. Domain ini mencakup semua aspek perencanaan pembelajaran, dimulai dengan pemahaman tentang konten, pedagogi, pemahaman dan apresiasi terhadap siswa. Guru yang berada pada level terendah atau belum standar mempunyai ciri rencana pembelajaran yang dibuat guru sedikit mencerminkan pemahaman tentang isi, siswa, dan media yang.

lainnya hasil instruksional kurang atau tidak sesuai dan metode penilaian tidak jelas.

Level ketiga atau dasar bercirikan rencana guru mencerminkan pemahaman tentang isi, siswa, dan sumber daya yang tersedia. Beberapa hasil instruksional sesuai untuk siswa sebagai individu atau kelompok, dan pendekatan penilaian sebagian selaras dengan tujuan. Level ketiga atau ahli rencana guru mencerminkan pemahaman yang kuat tentang isi, siswa, dan sumber daya yang tersedia. Hasil instruksional mewakili pembelajaran yang dilakukan dan sesuai untuk sebagian besar siswa serta sebagian besar elemen desain instruksional, termasuk penilaian sudah diselaraskan dengan tujuan. Level tertinggi atau unggul rencana guru yang dibuat sudah berdasarkan pengetahuan yang luas dan sesuai pemahaman siswa serta dirancang untuk melibatkan siswa dalam pembelajaran yang signifikan. Semua aspek rencana guru termasuk hasil instruksional, kegiatan pembelajaran, materi, sumber daya, dan penilaian sudah selaras dan lengkap serta diadaptasi sesuai kebutuhan masing-masing siswa.

2) Kriteria Pengelolaan Lingkungan Kelas

Guru yang mencapai level terendah pada kriteria ini mempunyai ciri banyak siswa sibuk dengan kegiatannya sendiri, ramai tidak kondusif, harapan yang rendah untuk belajar, tidak ada standar perilaku siswa yang jelas, lingkungan yang kotor dan tidak teratur, serta interaksi

negatif antar individu. Untuk level ketiga atau dasar, pengelolaan kelas cenderung lebih kondusif, ada harapan sederhana dari siswa untuk mengikuti pembelajaran, dan penggunaan ruang yang lebih teratur mendukung pembelajaran siswa. Ciri terakhir mulai ada rasa untuk saling menghormati antar individu dan keinginan untuk berinteraksi dalam pembelajaran.

Level kedua atau ahli guru mempunyai ciri dalam pengelolaan lingkungan kelas berfungsi dengan normal, dengan hanya sedikit atau tanpa ada waktu pembelajaran yang terbuang, adanya harapan tinggi untuk mengikuti pembelajaran, dan adanya interaksi antar individu saling menghormati. Ciri lainnya standar perilaku siswa semakin jelas dan lingkungan fisik mendukung pembelajaran. Untuk level unggul sendiri mempunyai ciri siswa sudah mampu memberikan kontribusi yang substantif untuk kelancaran pembelajaran, fungsi kelas berjalan sangat efektif, adanya interaksi antar pribadi yang sangat positif, harapan yang tinggi dan kebahagiaan siswa dalam belajar, dan ada standar yang jelas terkait perilaku dan lingkungan fisik untuk pembelajaran lebih lanjut.

3) Kriteria dalam Instruksi

Untuk level terendah atau belum standar kinerja yang dimiliki guru ditandai dengan komunikasi yang buruk, pertanyaan tingkat rendah, sedikit keterlibatan atau partisipasi siswa dalam diskusi, tidak adanya

penggunaan penilaian dalam pembelajaran, dan kepatuhan yang kaku terhadap rencana instruksional. Level dasar sendiri mempunyai dasar ciri hanya beberapa siswa terlibat dalam pembelajaran, penggunaan strategi diskusi yang tidak merata, dan hanya beberapa kegiatan dan materi pembelajaran yang sesuai. Level dasar ini guru menggunakan beberapa penggunaan penilaian dalam pengajaran dan cukup fleksibel dalam menyesuaikan rencana pembelajaran dan dalam menanggapi siswa minat belajar. Pada level ahli, semua siswa terlibat dalam pembelajaran sebagai hasil dari komunikasi yang jelas serta adanya keberhasilan penggunaan teknik tanya jawab. Aktivitas dan tugas berkualitas tinggi, dan guru serta siswa memanfaatkan penilaian secara produktif. Pada level unggul, semua siswa terlibat dalam pembelajaran dan berpartisipasi aktif membuat kontribusi materi untuk keberhasilan kelas melalui partisipasi mereka dalam diskusi, keterlibatan aktif dalam kegiatan belajar, dan guru sendiri menggunakan informasi penilaian dalam pembelajaran mereka.

4) Kriteria Tanggung Jawab Profesional

Guru yang mencapai level terendah pada kriteria ini mempunyai ciri bahwa guru menunjukkan standar etika dan tingkat profesionalisme yang rendah, dengan sistem pencatatan yang buruk dan keterampilan dalam refleksi, sedikit bahkan tidak ada komunikasi dengan keluarga atau kolega, dan menghindari tanggung jawab kepada sekolah dan orang tua. Pada level dasar, guru menunjukkan standar etika dan

tingkat profesionalisme pada level standar dengan sistem pencatatan dasar dan keterampilan, refleksi, serta komunikasi yang sederhana dengan rekan kerja atau keluarga. Pada tingkat ahli, guru yang mencapai level ini mempunyai standar etika yang tinggi dan rasa profesionalisme yang tulus. Selain itu guru terlibat langsung dalam merefleksi apa yang ada dalam instruksi, memelihara catatan yang akurat, sering berkomunikasi dengan keluarga, berpartisipasi aktif dalam acara sekolah, dan terlibat dalam kegiatan untuk pengembangan profesional. Level tertinggi yang dimiliki guru ditandai dengan standar etika guru dan rasa profesionalisme adalah sangat berkembang, menunjukkan penggunaan perseptif refleksi, sistem yang efektif untuk penyimpanan catatan dan komunikasi dengan keluarga, mempunyai peran kepemimpinan yang nyata dalam proyek sekolah dan distrik, dan kegiatan pengembangan profesional yang ekstensif.

Kerangka pengajaran sebagai frame work kinerja guru dapat digunakan sebagai acuan dalam perekrutan guru, pembuatan program, pengukuran kinerja guru, atau dalam monitoring siswa. Supaya kerangka pengajaran digunakan secara produktif, refleksi atas praktik harus sistematis dan analitis. Ketika sebuah pelajaran tidak berjalan dengan baik, penting bagi seorang guru untuk tidak hanya menyadari bahwa pelajaran itu tidak berhasil tetapi juga mampu menentukan alasan dari hasil tersebut. Hanya jika alasan-alasan itu dipahami, seorang guru dapat melakukan perbaikan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan keterampilan dalam

refleksi, seseorang harus belajar bagaimana menganalisis semua keputusan yang dibuat selama merancang pelajaran dan penyesuaian di tempat yang dibuat selama pelajaran itu sendiri. Guru harus bisa bekerja sama dengan pengawas, guru, dan siswa. Agar tercapainya refleksi, diskusi perlu dilakukan dalam lingkungan yang nyaman dan aman, guru harus paham bahwa yang terpenting bukanlah tentang pelajaran berjalan sempurna atau tidak, tetapi mampu menentukan mana pelajaran yang tidak sesuai dengan indikator.

Ada beberapa contoh penggunaan framework pengajaran dalam konteks yang lain. Menurut Danielson (Danielson 2007:168) ada beberapa penggunaan kerangka mengajar untuk membuat program yang lain tetapi masih dalam bingkai peningkatan kinerja guru, di antaranya adalah;

1) Penggunaan kerangka mengajar untuk persiapan guru.

Kerangka atau desain pengajaran dapat digunakan sebagai acuan membuat program lain yang sejenis, seperti pedoman membuat program sekolah, pedoman observasi guru bagi siswa, dan pedoman penilaian guru. Kerangka kerja mengajar menjelaskan pola pembelajaran yang akan dilakukan, sehingga dapat dianalisis menurut apakah siswa memiliki kesempatan untuk memperoleh konsep dan keterampilan yang disajikan dalam kerangka kerja. Kerangka tersebut tentunya di desain dengan memperhatikan gagasan dalam pengajaran misalnya, perkembangan anak, gagasan utama dalam masing-masing

disiplin ilmu, rancangan instruksi yang menarik, mengelola lingkungan belajar yang kompleks, keterampilan instruksional khusus, dan sebagainya. Sehingga dari detail intruksi yang dibuat secara otomatis akan muncul desain program pembelajaran yang sesuai dengan tema.

Sebagian besar program persiapan guru menyertakan kesempatan bagi siswa untuk mengamati pembelajaran di sekolah. Namun, banyak pengamatan semacam terstruktur desain dan implementasinya, sehingga siswa tidak memperoleh manfaat secara maksimal. Penggunaan kerangka pengajaran sebagai panduan, siswa dapat mengamati bagaimana pengalaman guru mengajar, bagaimana guru menyusun diskusi kelas. Selain itu, siswa dapat mewawancarai guru tentang pengalaman selama mengajar. Setiap program persiapan guru mencakup beberapa jenis praktik klinis. Para siswa menerima umpan balik dari guru dan semakin konsisten umpan balik, semakin berharga bagi siswa. Selain itu, bagaimanapun, ketika program persiapan guru mempunyai instrumen pengamatan, maka akan dapat dicari apakah pembelajaran tersebut efektif atau tidak. Pengawas dapat membuat catatan tentang kelebihan atau hal-hal yang perlu diperbaiki .

2) Penggunaan Kerangka Mengajar untuk Rekrutmen Guru

Banyak sekolah yang menggunakan kerangka pengajaran atau hasil pengukuran kinerja sebagai pedoman dalam rekrutmen. Karena ketika kinerja guru efektif, secara genealogi sekolah akan melakukan

rekrutmen untuk mencari guru yang kualitasnya tidak jauh berbeda dengan guru yang telah ada dan berkinerja baik. Termasuk dalam melihat rekam pendidikan calon guru, sekolah pasti akan mencari yang mempunyai rekam jejak pendidikan yang sama untuk calon guru baru. Perekrutan guru di sekitar domain pengajaran dapat meningkatkan peluang bahwa guru tersebut akan mudah beradaptasi dengan sekolah. Penggunaan pertama kerangka kerja dalam rekrutmen dan perekrutan adalah sebagai dasar untuk pertanyaan wawancara untuk mempelajari pendekatan-pendekatan guru dalam mengajar atau pengalaman pendidikan yang pernah dijalani. Hal ini dapat dianalisis untuk mengetahui keefektifan guru dalam berbagai bidang keterampilan yang dijelaskan dalam kerangka pengajaran. Ketika sekolah menggunakan kerangka kerja untuk perekrutan, hal tersebut dapat membantu sekolah memutuskan calon guru layak atau tidak mengajar di sekolah tersebut.

3) Menggunakan Kerangka Pengajaran untuk Supervisi

Kerangka pengajaran memainkan peran penting dalam hubungan pengawas dan guru. Jika guru telah melakukan penilaian diri menggunakan kerangka kerja, analisis ini sangat membantu dalam menentukan bidang pengajaran mana yang membutuhkan perhatian utama. Pengawas yang bekerja dengan guru pemula harus memupuk keterampilan memberikan umpan balik dan saran secara konstruktif. Keterampilan konsultatif ini memungkinkan seorang mentor untuk menawarkan dukungan yang mungkin dianggap sebagai kritik. Salah

satu teknik melibatkan membuat komentar positif tentang pelajaran atau rencana. Mentor yang efektif membangun kekuatan yang teridentifikasi dari pemula dan memberikan masukan di bidang yang membutuhkan penyempurnaan atau pertumbuhan. Ketika seorang mentor melihat ruang untuk perbaikan, pendekatan yang bijak adalah fokus pada tujuan dan mengajukan pertanyaan sebelum memberikan saran. Sebagian besar guru sangat ingin mengadopsi praktik yang lebih baik, tetapi saran lebih masuk akal ketika disajikan sebagai metode untuk mencapai tujuan guru pemula dengan lebih baik. Oleh karena itu, percakapan tentang niat guru dan cara untuk mencapai tujuan, membantu seorang guru menghargai bahwa semua keputusan instruksional memiliki konsekuensi.

4) Menggunakan frame Pengajaran untuk *Peer Coaching*

Hubungan *peer coaching* merupakan salah satu sinergi profesional, dengan masing-masing guru menawarkan wawasan yang menghasilkan peningkatan pengajaran bersama. Guru yang terlibat dalam pembinaan rekan mengakui bahwa kualitas pengajaran harus terus ditingkatkan karena hal tersebut adalah bagian dari tanggung jawab profesional. Kerangka kerja untuk mengajar meningkatkan hubungan pembinaan rekan di antara pendidik. Sesama guru saling memberikan penilaian, mendiskusikan kelemahan dan kekuatan yang dirasakan satu sama lain ataupun masukan dan mengambil mana yang terbaik dan paling sesuai. Ketika guru menggunakan kerangka kerja yang sama untuk mengajar,

mereka meningkatkan komunikasi karena mereka menggunakan seperangkat konsep dan istilah yang sama untuk menggambarkan fenomena. Selain itu, dengan menggunakan kerangka kerja, mereka dapat yakin bahwa area yang dipilih untuk perbaikan benar-benar yang paling membutuhkan pekerjaan. Kolega dapat menggunakan kerangka kerja dalam banyak cara untuk meningkatkan proses pembinaan rekan. Pertama, penilaian diri menunjukkan area mana yang perlu diperbaiki. Kemudian, dengan berkonsultasi dengan rekan mereka, guru dapat meminta bantuan pada bagian tersebut, meminta rekan mereka untuk meninjau pelajaran dan rencana unit atau mengamati pelajaran. Pertimbangan yang berlaku pada peer coaching adalah hubungan dan kemitraan rekan sejawat. Misalnya, keahlian dalam isi maupun keterampilan dapat diberi umpan balik yang substantif dan suportif bermanfaat bagi kedua individu. Proses dialog ini mencari titik temu, menentukan proses yang terbaik, menawarkan dan menerima saran instruksional merupakan tanda profesionalisme sebagai guru.

5) Penggunaan desain Pengajaran untuk pengawasan dan evaluasi

Pengawasan guru akan berlangsung secara efektif jika ada sistem khusus pengawasan guru. Karena proses yang ada di kelas tidak akan berjalan optimal jika tidak ada payung tentang sistem pengawasan kinerja secara kelembagaan. Pengawasan ini pada akhirnya akan menjadi evaluasi tentang pendidikan yang telah berlangsung. Sistem evaluasi sendiri dirancang khusus untuk memberikan jaminan itu.

Pengajaran yang berkualitas mempunyai cakupan beberapa fitur penting, yaitu; *pertama* kriteria yang digunakan untuk mendefinisikan pengajaran yang baik harus didasarkan pada penelitian dan mencerminkan kebijaksanaan profesional guru sebagai obyek dari sistem tersebut; *kedua*, percakapan, musyawarah, atau rapat kerja di antara pimpinan dan guru pendidik dapat memberikan kontribusi besar bagi budaya profesional sekolah; *ketiga*, sistem harus memberikan akses yang terbuka untuk memperoleh informasi tentang kriteria pengajaran yang baik dan memperoleh kesempatan yang sama bagi semua guru untuk memberikan bukti atas pengajaran yang diberikan; *keempat*, setiap orang harus memiliki akses mengikuti pelatihan dan akses untuk mengetahui penilaian dari apa yang telah dilakukan. Sehingga ada perbaikan langsung dari guru untuk lebih meningkatkan kualitas pembelajaran.

2. Manajemen Kinerja Guru

a. Manajemen

Manajemen adalah proses memutuskan apa yang harus dilakukan dan kemudian membuat program serta melaksanakan program melalui penggunaan sumber daya yang efektif. Hal ini merupakan tugas manajer lakukan untuk mendefinisikan tujuan, menentukan sumber daya manusia, keuangan, sistem kerja dan teknologi yang diperlukan untuk mencapai tujuan (Armstrong 2009:3). Pengertian lain manajemen merupakan proses mengkoordinasikan kegiatan kerja sehingga dapat dikerjakan secara

efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Secara lebih detail bahwa fungsi manajemen terkait perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan kontroling (Robbins dan Coulter 2010:37). Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian proses pengkoordinasikan program melalui orang secara efektif dan efisien.

Seorang manajer wajib mempunyai pengetahuan tentang manajemen. Pengetahuan manajemen itu sendiri adalah sistematis strategi tentang pengoptimalan untuk memilih, menyaring, menyimpan, mengatur, mengemas, dan mengomunikasikan informasi yang penting bagi dengan cara tepat dan bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing perusahaan (Bergeron 2003:8). Pengertian lain terkait manajemen adalah tanggung jawab penyelesaian tugas. Manajemen juga dapat berarti disiplin ilmu, tetapi manajemen juga terkait orang. Setiap pencapaian dari manajemen adalah pencapaian seorang manajer (Drucker 2008:4). Tokoh lain Montana menjelaskan bahwa manajemen adalah menyelesaikan sesuatu melalui orang lain (Montana dan Charnov 2000:2).

Setiap manajer ketika melaksanakan kewajibannya mempunyai beberapa operasi dasar pelaksanaan menajerial. Setidaknya ada lima operasi dasar seorang manajer; *pertama*, menetapkan tujuan. Manajer menentukan apa tujuan yang seharusnya diwujudkan dan memutuskan program kerja untuk mencapai tujuan; *kedua*, seorang manajer berkewajiban mengatur, mengklasifikasikan aktifitas, menganalisis aktivitas, membuat keputusan keputusan, dan membangun hubungan kerja

yang dibutuhkan; *ketiga*, seorang manajer berkewajiban memotivasi bawahan dan membangun komunikasi yang produktif baik kepada karyawan ataupun eksternal perusahaan; *keempat* dalam pekerjaan seorang manajer adalah menetapkan target dan tolok ukur pekerjaan yang menjadi fokus perusahaan; *kelima* tugas seorang manajer adalah mengembangkan potensi bawahan termasuk dirinya sendiri baik dengan memberikan pelatihan, ataupun memberikan izin belajar untuk meningkatkan kompetensi. (Drucker 2008:8).

Manajemen secara umum memiliki beberapa fungsi. Menurut Hill dan Shane (Hill and McShane 2008:4) bahwa manajemen memiliki empat fungsi, yaitu perencanaan dan strategi, organizing, controlling, kepemimpinan dan pengembangan karyawan. Untuk lebih jelasnya dijelaskan di bawah ini;

1) Perencanaan dan strategi

Perencanaan adalah proses formal dimana manajer memilih tujuan, mengidentifikasi tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, bertanggung jawab terhadap tindakan bawahan ataupun unit tertentu, mengukur keberhasilan tindakan dengan membandingkan hasil aktual terhadap tujuan, dan merevisi rencana tidak sesuai dengan tujuan. Perencanaan berlangsung di berbagai tingkatan dalam suatu organisasi dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pekerjaan seorang manajer. Perencanaan, bagaimanapun melampaui pengembangan

strategi untuk memasukkan pengaturan berbagai kegiatan organisasi. Manajer merencanakan pengeluaran setiap tahun dalam proses penganggaran. Manajer menyusun rencana untuk membangun gedung baru, melakukan renovasi ruang kelas, menerapkan sistem informasi baru, meningkatkan sistem evaluasi guru, meningkatkan sistem perekrutan guru, meningkatkan sistem monitoring, meluncurkan program tunjangan bawahan, menghadapi krisis, dan sebagainya.

Alokasi sumber daya keuangan yang ditentukan dalam anggaran organisasi untuk tahun mendatang, misalnya harus didorong oleh strategi organisasi. Namun, perencanaan seringkali memformalkan strategi yang telah dipilih dan mendokumentasikan langkah-langkah yang harus diikuti manajer dalam organisasi untuk menerapkan strategi tersebut. Meskipun perencanaan adalah proses yang berguna untuk menghasilkan strategi, penyusunan strategi melibatkan lebih dari sekedar perencanaan. Menyusun strategi adalah proses memikirkan secara terus menerus strategi apa yang harus dikejar organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi melibatkan menyadari dan menganalisis apa yang dilakukan pesaing; memikirkan tentang bagaimana perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti perubahan teknologi atau peraturan pemerintah, berdampak pada organisasi; menimbang pro dan kontra dari mengubah strategi asli; mengantisipasi bagaimana pesaing akan menanggapi strategi ini; dan memilih tindakan.

Manajer disemua tingkatan organisasi menghabiskan banyak waktu menyusun strategi. Hal ini merupakan pekerjaan pokok seorang pimpinan. Terkadang manajer membuat dan melaksanakan strategi sebagai bagian dari proses perencanaan formal, tetapi pemikiran strategis juga berjalan tanpa perencanaan. Ini bukan untuk meremehkan pentingnya perencanaan, yang memiliki peran penting dalam organisasi. Namun, penyusunan strategi lebih dari sekadar perencanaan yang ini melibatkan pemikiran terus-menerus melalui alternatif strategis. Proses manajemen strategi memiliki beberapa langkah. Menurut Robbin dan Coulter (Robbins and Coulter 2010:226) bahwa Proses manajemen strategis memiliki enam langkah yang meliputi perencanaan strategi, implementasi, dan evaluasi. Meskipun empat langkah pertama menggambarkan perencanaan yang harus dilakukan, implementasi dan evaluasi tidak kalah pentingnya pentingnya, bahkan strategi terbaik bisa gagal jika manajemen tidak menerapkan atau mengevaluasinya dengan benar. Untuk lebih jelasnya terkait enam langkah tersebut; pertama mengidentifikasi misi, sasaran, dan strategi organisasi. Mengidentifikasi misi mengharuskan manajer untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk mencapaitujuan; kedua menganalisa lingkungan eksternal organisasi.

Manajer melakukan analisis eksternal untuk mengetahui kondisi tren yang sedang perlu menentukan peluang yang dapat dieksploitasi organisasi dan ancaman yang harus dilawan. Peluang adalah tren positif

di lingkungan eksternal sedangkan ancaman merupakan tren negatif; ketiga melakukan analisis internal. Analisa internal dilakukan untuk mengetahui sumber daya organisasi seperti aset, keuangan, dan sumber daya manusia. Setelah menganalisa internal organisasi, manajer harus mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi; langkah keempat memformulasikan strategi. Saat manajer merumuskan strategi, manajer harus mempertimbangkan realitas lingkungan eksternal dan sumber daya manusia untuk merancang strategi demi mencapai tujuan organisasi. Tiga jenis strategi utama yang akan diformulasikan oleh para manajer meliputi korporat, kompetitif, dan fungsional; langkah kelima adalah pelaksanaan strategi. Setelah strategi dirumuskan, strategi tersebut harus diterapkan. Tidak peduli seberapa efektif organisasi telah merencanakan strateginya, karena kinerja akan menurun jika strategi tersebut tidak diterapkan dengan benar. Langkah terakhir adalah mengevaluasi hasil. Pertanyaan evaluasi yang umum digunakan seperti seberapa efektif strategi dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

2) Organizing

Pengorganisasian mengacu pada proses memutuskan siapa dalam organisasi akan melakukan tugas apa, di mana keputusan akan dibuat, kepada siapa membuat laporan, dan bagaimana berbagai bagian organisasi akan mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mengejar tujuan bersama. Pengorganisasian dalam bidang pendidikan biasanya

merupakan jabaran dari struktur organisasi sekolah. Struktur ini sebagai acuan domain pekerjaan apa yang harus dikerjakan, kepada siapa akan membuat laporan, dan jika terdapat masalah kepada siapa masalah tersebut didiskusikan dan dipecahkan. Sebagai contoh setiap kepala sekolah mempunyai wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum ini bertanggung jawab membuat kalender pendidikan, pembagian tugas mengajar, membuat jadwal mengajar, dan tugas lainnya. Jika seorang guru mempunyai permasalahan terkait jadwal mengajar, maka orang pertama tempat konsultasi adalah wakil bidang kurikulum. Seandainya masalah tersebut tidak terselesaikan dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, maka tugas wakil kepala tersebut berkonsultasi dengan kepala sekolah.

3) Controlling

Mengontrol adalah proses memantau kinerja terhadap tujuan, melakukan intervensi ketika tujuan tidak tercapai, dan mengambil tindakan korektif. Mengontrol sama pentingnya dengan merencanakan, menyusun strategi, atau mengatur organisasi. Tanpa sistem kontrol untuk memverifikasi bahwa kinerja mencapai tujuan, organisasi dapat menyimpang dari jalurnya. Mengontrol juga terkait dengan perencanaan dan strategi dan pengorganisasian. Menyusun rencana merupakan langkah pertama dalam mengendalikan suatu organisasi. Pengendalian membutuhkan manajer untuk membandingkan kinerja dengan rencana untuk memantau seberapa sukses sebuah organisasi dalam menerapkan

strategi. Aspek penting dari pengendalian adalah menciptakan insentif yang menyelaraskan kepentingan masing-masing karyawan dengan kepentingan organisasi, membantu memastikan bahwa setiap orang menarik ke arah yang sama. Insentif adalah faktor, moneter atau nonmoneter, yang memotivasi individu untuk mengejar tindakan tertentu. Sebagai contoh jika seorang karyawan dapat mencapai target penjualan, maka orang tersebut akan memperoleh insentif dari apa yang telah dicapai.

Insentif yang tepat, karyawan akan bekerja secara produktif dan mengontrol perilaku mereka sendiri. Pengontrolan sendiri memiliki beberapa langkah. Menurut Robbin dan Coulter (Robbins and Coulter 2012:488) bahwa proses pengontrolan atau pengendalian memiliki tiga langkah yaitu mengukur kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan standar, dan mengambil tindakan manajerial untuk memperbaiki penyimpangan atau mengatasi standar yang tidak memadai. Proses pengendalian mengasumsikan bahwa standar kinerja sudah ada, dan memang demikian. Untuk langkah pertama mengukur kinerja aktual. Empat pendekatan yang digunakan manajer untuk mengukur kinerja aktual adalah pengamatan, laporan statistik, laporan lisan, dan laporan tertulis. Apa yang diukur bisa jadi lebih penting dari pada cara pengukurannya. Karena memilih kriteria yang salah dapat menimbulkan masalah serius. Selain itu, apa yang diukur seringkali menentukan apa yang akan dilakukan bawahan. Beberapa kriteria pengendalian dapat

digunakan untuk setiap situasi manajemen. Misalnya, untuk mengukur pelayanan, kriteria yang bisa digunakan adalah kepuasan atau perputaran karyawan dan tingkat ketidakhadiran. Sebagian besar aktivitas kerja dapat dinyatakan dalam istilah yang dapat diukur. Namun, manajer harus menggunakan ukuran subjektif ketika mereka tidak bisa. Meskipun tindakan seperti itu mungkin memiliki keterbatasan, itu lebih baik daripada tidak memiliki standar sama sekali dan tidak melakukan pengendalian. Langkah kedua adalah membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja.

Sangat penting bagi seorang manajer mengetahui menentukan rentang variasi dari kerja aktual dengan standar kerja. Jika margin perbandingannya terlalu tinggi berarti ada permasalahan yang harus segera dicari solusinya. Tetapi jika marginnya masih dalam taraf kewajaran, maka pengawasan perlu ditingkatkan untuk menekan angka margin keduanya. Langkah ketiga adalah mengambil tindakan manajerial. Langkah ini dapat berupa tidak melakukan perbaikan, memperbaiki kinerja aktual, atau merevisi standar kinerja. Sehingga hal tersebut bergantung pada sudut pandang masalahnya, artinya seorang manajer dapat mengambil tindakan korektif yang berbeda. Misalnya, jika pekerjaan yang tidak memuaskan menjadi alasan kinerja yang naik turun, manajer dapat memperbaikinya dengan hal-hal seperti program pelatihan, tindakan penegakan disiplin, perubahan praktik kinerja, dan sebagainya. Satu keputusan yang harus dibuat oleh seorang manajer

adalah apakah akan mengambil tindakan korektif atau tidak. Manajer yang kompeten dapat menganalisis margin penyimpangan yang terjadi. Ada keadaan di mana perbedaan tersebut merupakan hasil dari standar yang tidak realistis, sasaran yang terlalu rendah atau terlalu tinggi. Situasi ini menuntut tindakan korektif pada standar yang dipakai. Jika kinerja secara konsisten melampaui tujuan, maka seorang manajer harus melihat apakah tujuan tersebut terlalu mudah dan perlu dinaikkan. Sehingga perlu kehati-hatian dalam mengubah standar yang telah digunakan.

4) Kepemimpinan dan pengembangan pekerja

Memimpin adalah proses memotivasi, mempengaruhi, dan mengarahkan orang lain dalam organisasi untuk bekerja secara produktif dalam mengejar tujuan organisasi. Memimpin juga berarti mengartikulasikan visi strategis yang besar untuk suatu organisasi dan menjadi advokat yang tak kenal lelah untuk visi tersebut. Aspek penting dari memimpin adalah mengembangkan karyawan. Mengembangkan karyawan mengacu pada tugas mempekerjakan, melatih, membimbing, dan memberi penghargaan kepada karyawan dalam suatu organisasi, termasuk manajer lainnya. Sering dikatakan bahwa manusia adalah aset terpenting dari suatu organisasi.

Sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif ketika dikelola dan dipimpin oleh orang yang kompeten. Memimpin dan

mengembangkan karyawan dalam banyak hal merupakan hubungan inti antara perencanaan dan penyusunan strategi, pengorganisasian, pengendalian, dan penciptaan insentif. Pemimpin yang kompeten memiliki beberapa ciri khas, seperti; mendorong pemikiran strategis (menyusun strategi) jauh di dalam organisasi sambil mengartikulasikan visi mereka sendiri untuk organisasi; memiliki rencana untuk organisasi mereka dan mendorong orang lain untuk mengembangkan rencana; secara proaktif menyusun organisasi untuk mengimplementasikan strategi pilihan mereka; menerapkan jenis insentif yang tepat; membangun tim manajer dan karyawan lain yang berkualitas tinggi di mana mereka dapat bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan. Tanpa strategi, pemimpin yang terampil bisa menemui kegagalan, hilangnya kontrol dari pemimpin, karyawan akan kekurangan insentif dan motivasi, dan organisasi mungkin mengalami kekurangan sumber daya manusia.

b. Manajemen Kinerja Guru

1) Pengertian dan Tujuan Manajemen Kinerja Guru

Manajemen kinerja berfokus pada perencanaan dan peningkatan kinerja masa depan. Manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan, di mana kinerja meningkat dari waktu ke waktu, dan memberikan dasar untuk dialog yang teratur dan sering antara manajer dan individu tentang kinerja dan kebutuhan pengembangan. Hal ini

terutama berkaitan dengan kinerja individu tetapi juga dapat diterapkan pada pengembangan tim. Pada aspek lain manajemen kinerja merupakan bagian penting dari sistem penghargaan melalui pemberian umpan balik dan pengakuan serta identifikasi peluang untuk perkembangan lebih lanjut (Armstrong 2006b:11). Manajemen kinerja secara lebih operasional terkait tentang melatih, membimbing, menilai, memotivasi, dan memberi penghargaan kepada rekan kerja untuk membantu mengeluarkan potensi dan meningkatkan kinerja organisasi. Pola kepemimpinan menjadi kunci dalam membangun pembinaan antara manajer dan bawahan (Armstrong 2006b:21)

Manajemen kinerja di organisasi mana pun harus menjadi proses pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Fokus manajemen kinerja adalah peningkatan kompetensi siswa melalui peningkatan kinerja guru. Faktor kunci yang berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen kinerja di sekolah adalah; pertama, keterampilan dan komitmen pemimpin tim; kedua sejauh mana guru diberdayakan untuk mengelola kinerja mereka sendiri; ketiga, kualitas hubungan yang terjalin antara pemimpin tim dan guru dalam tim mereka. (Zbar, Marshall, and Power 2007:52).

Manajemen kinerja mempunyai beberapa tujuan. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (Singh 2007:355) bahwa tujuan manajemen kinerja adalah;

a) Tujuan strategi

Sistem manajemen kinerja harus menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Satu dari cara utama strategi diimplementasikan adalah melalui pendefinisian target, perilaku, dan, sampai batas tertentu, karakteristik karyawan yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut, dan kemudian mengembangkan sistem pengukuran dan umpan balik yang akan memaksimalkan sejauh mana karyawan menunjukkan karakteristik, terlibat dalam perilaku, dan mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja sangat penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi karyawan kekuatan dan kelemahan bawahan, menghubungkan karyawan dengan aktivitas pelatihan dan pengembangan yang sesuai, dan menghargai kinerja yang baik dengan gaji dan insentif lainnya.

Tujuan strategi organisasi sangat terkait dengan proses manajemen kinerja, proses pembelajaran dan pengembangan karir, dan proses perencanaan dalam mencapai tujuan. Informasi dari masing-masing sistem ini dibagikan untuk memastikan bahwa, melalui pelatihan dan pengalaman kerja, karyawan mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini serta mempersiapkan karir. Manajer dan karyawan bekerja sama untuk mengembangkan rencana pembelajaran untuk membantu karyawan memperoleh kompetensi, bertemu untuk membahas kemajuan dalam rapat. Termasuk dalam keputusan gaji, pimpinan dapat membuat

kebijakan pada setiap akhir tahun anggaran didasarkan pada pencapaian tujuan kinerja dan tujuan pembelajaran. Sistem manajemen kinerja bahkan dapat membantu mengembangkan langkah organisasi di masa depan.

b) Tujuan Administrasi

Organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja (penilaian kinerja) sebagai alat dalam membuat keputusan administratif seperti gaji, tunjangan, promosi, reward, dan pemutusan hubungan kerja.

c) Tujuan Pengembangan

Tujuan ketiga dari manajemen kinerja adalah untuk mengembangkan karyawan yang efektif dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan tidak berkinerja sebagaimana mestinya, seorang manajer berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka. Umpan balik yang diberikan selama proses evaluasi kinerja sering menunjukkan kelemahan karyawan. Sistem manajemen kinerja dapat mengidentifikasi tidak hanya kekurangan aspek kinerja karyawan tetapi juga penyebabnya misalnya kompetensi yang kurang ataupun masalah motivasi.

Peningkatan manajemen kinerja dapat memberikan rekomendasi untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja yang efektif yang dapat memenuhi kebutuhan strategis, tujuan administratif

dan pembangunan. Pertama, sistem harus memastikan nilai-nilai itu dan keyakinan diintegrasikan ke dalam sistem. Misalnya, jika keterlibatan karyawan adalah nilai penting maka penilaian diri atau rekan harus menjadi bagian dari proses pengukuran kinerja. Kedua, dukungan dari pimpinan sangat diperlukan dalam memaksimalkan kinerja bawahan.

Studi menunjukkan bahwa pimpinan memainkan peran penting dalam desain dan implementasi sistem manajemen kinerja di sebagian besar perusahaan. Semakin kuat peran manajemen senior, semakin besar kemungkinan manajer level bawah akan mengambil tanggung jawab untuk memastikan bahwa penilaian selesai dan sistem digunakan secara konsisten di seluruh perusahaan. Ketiga, ukuran kinerja perusahaan kritis harus diidentifikasi. Ini harus memberikan barometer terbaik tentang bagaimana perusahaan itu lakukan sehubungan dengan pencapaian strategi dan tujuan bisnisnya. Keempat, deskripsi pekerjaan harus dikaitkan dengan sistem manajemen kinerja. Karyawan harus bisa untuk melihat hubungan antara persyaratan pekerjaan mereka, deskripsi pekerjaan mereka, dan tujuan dan tujuan termasuk dalam rencana kinerja mereka. Kelima, memastikan sistem manajemen kinerja menilai karyawan terlaksana dengan adil dan objektif berdasarkan pemahaman yang jelas standar kinerja atau dalam hal kontribusi mereka relatif terhadap karyawan lain. Sistem perlu mengidentifikasi kinerja yang buruk, baik, dan

sangat baik. Keenam, manajer perlu dilatih bagaimana menggunakan sistem pengukuran kinerja dan bagaimana caranya memberikan umpan balik kinerja setiap hari serta selama kinerja formal wawancara penilaian.

Guru merupakan faktor penting dalam keberhasilan pembelajaran siswa. Menurut Danielson dan Mc Greal (Danielson and McGreal 2000:16) bahwa semakin banyak sekolah menyadari pentingnya kedudukan guru. Hal ini berdasar dua temuan penting; pertama, guru dan administrator menyadari pentingnya evaluasi. Namun, kebanyakan guru masih ragu tentang seperti apa itu model evaluasi yang sesuai dan belum adanya pengaruh yang signifikan tentang evaluasi yang sudah ada selama ini; kedua, pada sisi lain sistem evaluasi formatif yang dirancang untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan guru melalui penekanan menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan praktik yang lebih baik. bijaksana dan reflektif sambil tetap mampu memenuhi tuntutan akuntabilitas.

Fokus pada penggunaan evaluasi formatif sangat didukung oleh serangkaian kondisi yang membentuk konteks praktik evaluasi, seperti; *pertama*, inisiatif reformasi dan restrukturisasi. Bagian utama dari reformasi dan restrukturisasi sekolah melibatkan perubahan peran, tanggung jawab, dan hubungan antara guru, siswa dan administrator. Pengambilan keputusan kolaboratif, manajemen

partisipatif, pembangunan tim, strategi konsensus, dan tim peningkatan sekolah adalah semua praktik yang menuntut pimpinan memikirkan kembali pandangan tentang evaluasi staf dan pengembangan staff; *kedua*, peningkatan pemahaman tentang bagaimana orang dewasa tumbuh, berkembang, dan belajar. Perkembangan manusia telah menghasilkan serangkaian wawasan baru tentang pertumbuhan berkelanjutan dan pendidikan yang inkremental.

Wawasan ini menunjukkan pentingnya keterlibatan aktif dalam upaya peningkatan instruksional bagi para guru, budaya kolaborasi, dan akses mereka ke penguatan dan dukungan positif yang sepadan dengan upaya dan produktivitas mereka; ketiga, peningkatan kesadaran akan pentingnya dan kompleksitas pengajaran. Pengajaran saat ini menekankan sifat pembelajaran kontekstual yang kuat, pedagogi konten, pembelajaran otentik, pembelajaran kolaboratif, dan pengajaran untuk hasil yang lebih kompleks. Bentuk pengumpulan data yang lebih kaya dan refleksi diri yang lebih banyak dari pihak guru adalah kegiatan yang diperlukan dalam konteks harapan baru untuk pengajaran yang efektif; *keempat*, peningkatan fokus pengembangan keahlian guru.

Program pengembangan guru sangat penting karena dapat meningkatkan pemahaman, meningkatkan kompetensi, dan meningkatkan semangat terus berkembang sebagai wujud

profesioanalitas sebagai guru sebagai ahli pembangunan manusia; kelima, memaksimalkan penilaian evaluasi tradisional. Penilaian tradisional di mana administrator atau rekan membantu guru mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan atau area untuk perbaikan.

Meskipun efek dari praktik pengawasan tradisional dianggap *momok* bagi sebagian guru, tetapi banyak ahli setuju bahwa ada banyak manfaat yang didapatkandari proses pengamatan, chek list, dan kemudian didiskusikan serta direnungkan secara mendalam tentang apa yang terjadi dan mengapa. Kecenderungan kedua adalah bergerak ke arah memberikan pilihan guru dalam sistem pengawasan dan evaluasi. Pilihan ini termasuk kegiatan seperti berpartisipasi dalam pembinaan rekan, melakukan proyek penelitian tindakan, mengembangkan portofolio, dan menulis dan melaksanakan rencana pengembangan profesional mandiri.

Hasil pencapaian kinerja dari sistem evaluasi dapat didasarkan pada hasil pencapaian siswa, dalam kaitannya dengan pembelajaran anak. Keberhasilan siswa adalah standar penting dalam pengajaran. Kualitas pengajaran sangat penting, merefleksikan perkembangan apa apa yang telah diketahui orang tua selama beberapa waktu, proses pengajaran kepada siswa dapat memiliki efek yang sangat besar pada sifat pengalaman siswa di sekolah dan jumlah siswa yang belajar di sekolah tersebut. Oleh karenanya, banyak ahli mengakui bahwa

pembelajaran siswa, hasil yang didapatkan sebanding dengan tingkat keberhasilan kinerja guru (Danielson and McGreal 2000:41).

2) Prosedur Peningkatan Kinerja Guru

Manajemen kinerja guru dapat dilakukan dengan melalui beberapa langkah, yaitu (Zbar et al. 2007:53);

a) *Setting the objectives* (menentukan rencana dan tujuan)

Penentuan tujuan ini sangat terkait dengan aspirasi guru, prioritas program sekolah, dan tujuan sekolah. Penentuan tujuan ini dengan melibatkan secara aktif guru untuk berdiskusi untuk peningkatan kinerja berkelanjutan dan pengembangan pribadi dan profesional guru. Tujuan yang diusulkan guru tersebut dicari titik kesepakatan tentang tiga sampai lima tujuan yang relevan dengan deskripsi pekerjaan atau profil peran guru dan prioritas sekolah yang lebih luas dan mencari kesepakatan tentang rencana aksi untuk mencapainya. Penentuan tujuan ini harus berbasis pada kepentingan sekolah, kelompok kerja, dan guru yang bersangkutan. Guru yang efektif dalam mengajar akan berkontribusi pada ketercapaian program sekolah (Little, Goe, and Bell n.d.:3). Tujuan organisasi pada tataran yang lebih praktis terkait dengan visi, misi, nilai dan tujuan lembaga tersebut. Menurut Hill dan Shane (Hill and McShane 2008:114) bahwa misi, visi, nilai, dan tujuan organisasi merupakan titik awal perencanaan strategis. Pimpinan menetapkan konteks untuk

proses selanjutnya dan untuk rencana operasi dan unit yang tertanam dalam rencana strategis.

Visi lembaga terkait tujuan yang akan dicapai di masa depan. Visi mengartikulasikan keadaan masa depan yang diinginkan; menggambarkan sesuatu, apa yang ingin dicapai oleh manajemen suatu atau organisasi. Pernyataan visi yang baik dimaksudkan untuk mengartikulasikan beberapa keadaan masa depan yang ambisius tetapi dapat dicapai yang akan membantu memberi energi dan memotivasi karyawan di semua tingkatan dalam organisasi dan menyatukan mereka dalam tujuan bersama. Visi yang baik dapat membantu karyawan masuk akal dari strategi organisasi. Visi memberi tahu apa strategi yang ingin dicapai. Visi yang baik juga dapat menghasilkan strategi dengan mengkomunikasikan kepada karyawan apa tujuan akhir dari sebuah strategi dan memotivasi mereka untuk mencari dan menyusun strategi yang membantu mencapai tujuan tersebut.

Visi lembaga dapat dicapai jika misi dapat terlaksana secara inkremental. Misi lembaga adalah tujuan lembaga tersebut. Secara umum, misi yang baik adalah misi yang fokus pada kebutuhan pelanggan. Misi yang fokus pada kebutuhan pelanggan, dapat membantu organisasi mengantisipasi tantangan yang terus berubah dan mengadopsi ide dari pihak luar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Hill and McShane 2008:113).

b) *Achieving consensus* (kesepakatan bersama)

Kesepakatan ini diperlukan untuk mengidentifikasi hambatan apa yang dihadapi guru yang dapat menghambat untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan memenuhi standar yang lebih tinggi. Tidak semua apa yang diutarakan guru terkait hambatan yang dihadapi dan kebutuhan apa yang dibutuhkan menjadi sebuah kesepakatan bersama. Kepala sekolah atau tim leader perlu untuk meminta guru untuk menjelaskan secara rinci apa kebutuhan guru tersebut tersebut. Kolaborasi dari stakeholder sekolah ini penting untuk memastikan peserta didik mencapai tujuan pembelajaran (Little et al. n.d.:3). Tujuan yang telah ditetapkan tentunya tidak terlepas dari nilai yang dianut lembaga tersebut. Nilai organisasi merupakan prioritas filosofis yang menjadi komitmen para pimpinan. Nilai menguraikan bagaimana pimpinan dan bawahan harus bersikap, bagaimana mereka harus melakukan usaha, dan jenis usaha apa yang harus mereka bangun untuk membantu atau organisasi mencapai misi dan visinya. Mengingat bahwa nilai membantu membentuk perilaku dalam suatu organisasi, nilai dapat membantu menentukan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang penting.

Kesepakatan antara pimpinan dan bawahan digunakan sebagai landasan mencapai tujuan lembaga. Tujuan sebagai keadaan masa depan yang diinginkan yang ingin diwujudkan oleh organisasi. Tujuan

organisasi dijadikan sebagai acuan untuk menentukan dengan tepat apa yang harus dilakukan agar lembaga dapat mencapai misi dan visinya. Sasaran atau tujuan yang disusun dengan baik memiliki empat karakteristik utama, yaitu; *pertama*, sasaran tersebut tepat dan terukur. Sasaran yang terukur menjadi acuan bagi manajer sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja mereka.

Kedua, Tujuan sangat terkait pokok-pokok yang berhubungan dengan masalah yang krusial. Untuk mempertahankan fokus, manajer harus memilih beberapa tujuan utama untuk menilai kinerja perusahaan. Tujuan yang dipilih harus membahas isu-isu krusial. *Ketiga*, tujuan harus menantang tetapi realistis dan dapat diukur ketercapainnya. Tujuan memberi semua pihak ide untuk mencari cara meningkatkan kinerja organisasi. Jika tujuannya tidak realistis, pimpinan dan bawahan mungkin akan menyerah; tetapi tujuan yang terlalu mudah mungkin gagal untuk memotivasi manajer dan karyawan lainnya. *Keempat*, tujuan harus ada jangka waktu untuk mencapainya. Kendala waktu memberi tahu karyawan bahwa kesuksesan membutuhkan tujuan yang harus dicapai pada tanggal tertentu. Tenggat waktu dapat menyuntikkan rasa urgensi ke dalam pencapaian tujuan dan bertindak sebagai motivator. Namun, tidak semua tujuan membutuhkan batasan waktu. Sasaran yang dibangun dengan baik juga menyediakan sarana untuk menilai keefektifan strategi dan mengevaluasi kinerja para bawahan.

Tujuan jangka pendek harus berjalan secara simultan dan *on the track* dengan tujuan jangka panjang. Jangan sampai target jangka pendek melenceng dari ketetapan tujuan jangka panjang. Untuk menjaga dari perilaku seperti itu, manajer perlu mengadopsi tujuan yang pencapaiannya akan meningkatkan kinerja jangka panjang dan daya saing lembaga. Tujuan jangka panjang menekankan target spesifik mengenai hal-hal seperti produktivitas, kualitas produk, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan inovasi. Idennya adalah bahwa jika manajer mengambil tindakan yang efektif, misalnya dengan meningkatkan produktivitas jangka panjang, akan menghasilkan biaya yang lebih rendah dan profitabilitas yang lebih tinggi, bahkan jika perlu mengorbankan beberapa keuntungan hari ini untuk mendukung investasi yang lebih tinggi dalam teknologi peningkatan produktivitas (Hill and McShane 2008:116).

c) Menggunakan karakteristik professional guru.

Karakteristik yang digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah professional, mempunyai *critical thinking*, mempunyai perencanaan dan harapan yang ingin dicapai, mempunyai jiwa kepemimpinan, dan mempunyai relasi yang baik (Zbar et al. 2007:44). Karakteristik professional ini digunakan untuk membantu mengidentifikasi bagaimana pengajaran yang efektif. Selain itu karakteristik professional sebagai acuan mengidentifikasi kesenjangan dalam kinerja yang membutuhkan tindakan untuk

pengembangan guru. Guru profesional tentunya memiliki portofolio yang berisi kumpulan bahan-bahan yang disusun oleh guru sebagai bukti praktik mengajar, bukti kegiatan sekolah, dan progres perkembangan anak. Portofolio ini penting sebagai bahan merefleksikan pelajaran, mengidentifikasi masalah selama pembelajaran, membuat modifikasi model pembelajaran yang sesuai, dan menggunakan informasi itu untuk merencanakan pelajaran ke depan. Contoh materi portofolio antara lain rencana pelajaran guru, jadwal, tugas, penilaian, sampel pekerjaan siswa, video interaksi kelas, tulisan reflektif, catatan dari orang tua, dan penghargaan terhadap siswa (Little et al. n.d.:10).

Guru yang mempunyai kinerja tinggi dapat dilihat dari kualitas pembelajaran yang dilakukan. Pembelajaran yang efektif tentunya berangkat dari proses-proses yang harus dilakukan. Menurut Levin (Levin 2014:121) bahwa pembelajaran yang efektif harus memuat proses-proses diantaranya;

(1) Intruksi Pembelajaran

Pengenalan yang baik membuat siswa menyadari apa yang seharusnya siswa pelajari, mengaktifkan pengetahuan siswa sebelumnya tentang topik tersebut, memusatkan perhatian siswa pada elemen utama pelajaran, memotivasi siswa tertarik pada pelajaran, dan secara aktif melibatkan siswa dalam pembelajaran.

Menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan pembelajaran adalah tempat awal. Memastikan bahwa siswa jelas tentang tujuan pembelajaran.

(2) Kejelasan

Penjelasan yang disampaikan dengan *clear* tentang isi pelajaran, mengilustrasikan isi dengan menggunakan contoh-contoh konkrit bagi siswa, dan diselingi dengan pertanyaan untuk memonitor pemahaman siswa (Anderson, 1989, hal. 102). Guru menjelaskan dengan terorganisir dengan baik dan membantu peserta didik memproses sekaligus menghubungkan ide-ide dengan memberi tahu mereka apa pengetahuan awal yang harus diaktifkan dan dengan menunjukkan potongan informasi yang penting dalam menggunakan pengetahuan awal yang diaktifkan. Guru dapat menggunakan teknik untuk memastikan bahwa presentasi berlangsung dengan baik meliputi; *pertama*, menggunakan bahasa terstruktur dan menyampaikan tujuan di awal presentasi; *kedua*, menguraikan isi, gagasan, meminta perhatian pada gagasan utama, dan meringkas sub bagian pelajaran selama penyajian; dan ketiga meringkas gagasan utama menjelang akhir presentasi. Menggunakan representasi konten nonlinguistik dalam bentuk gambar, diagram, web konsep, dan pengatur grafis lainnya juga meningkatkan kejelasan konten. Penggunaan metafora, perumpamaan dan analogi dapat membantu pemahaman

siswa. Strategi-strategi ini termasuk melibatkan siswa dalam meringkas dan mencatat, mengajukan pertanyaan inferensial sehingga terjadi elaborasi konten, meminta siswa untuk merefleksikan pembelajaran mereka dan mengidentifikasi area yang belum dipahami.

(3) Memeriksa pemahaman siswa

Guru secara berkala mengajukan pertanyaan spesifik atau melibatkan siswa dalam kegiatan terfokus misalnya tugas menulis untuk menilai pemahaman. Guru dalam merancang aktivitas mengajukan pertanyaan pada siswa. Guru yang efektif berusaha melibatkan sebanyak mungkin siswa secara terbuka mendemonstrasikan pemahamannya sehingga guru dapat mengamati tingkat pemahamannya secara langsung. Ketika guru dapat mengajukan pertanyaan dan mendapatkan tanggapan siswa, guru yang efektif meminta tanggapan beberapa siswa sebelum mengomentari pendapat siswa. Mereka meminta siswa untuk mengomentari tanggapan siswa lain. Mereka menggunakan respons paduan suara untuk melibatkan banyak siswa secara terbuka. Selain itu, banyak guru menggunakan papan tulis atau papan tulis kecil agar semua siswa merespons dengan cepat secara tertulis dan menunjukkan tanggapannya kepada guru sehingga guru dapat dengan cepat memindai tingkat pemahaman kelas secara keseluruhan. Jika sejumlah besar siswa tampak

mengalami kesulitan, guru yang efektif mengajarkan kembali materi tersebut dengan cara yang berbeda. Jika hanya beberapa siswa yang mengalami masalah, mereka tidak mengajarkembali seluruh siswa, sebaliknya mereka secara intens memberikan pemahaman dengan siswa tersebut secara individu.

(4) Latihan yang terstruktur

Pelajaran yang efektif mencakup periode latihan yang dibimbing atau dipandu selama siswa berlatih menggunakan keterampilan atau pengetahuan, melalui latihan tertulis, pertanyaan dan jawaban lisan, atau beberapa jenis kerja kelompok. Guru memantau praktik awal ini dengan cermat sehingga siswa sering menerima umpan balik dan koreksi. Umpan balik dan koreksi dapat sesering mungkin setelah setiap dua atau tiga masalah. Siswa dapat mengalami peningkatan ketercapaian yang tinggi dengan latihan latihan yang dilatih sebelum beralih ke latihan selanjutnya. Dengan kata lain, guru merencanakan pengajaran untuk beralih dari pemodelan dan pengajaran ke umpan balik dan pembinaan dan semakin mentransfer kendali kepada siswa.

(5) Penutup

Ringkasan atau penutup pelajaran yang baik meminta siswa untuk terlibat secara aktif dalam meringkas ide-ide kunci yang telah dipelajari dalam pelajaran dan memberi siswa beberapa

gagasan tentang ke mana pelajaran di masa depan akan membawa mereka. Mengajari siswa bagaimana meringkas materi tertulis untuk meningkatkan pemahaman dan retensi adalah keterampilan metakognitif penting yang guru dapat membantu siswa memperolehnya. Saat meringkas guru menyarankan siswa untuk; (a) keluarkan materi yang tidak perlu, (b) hilangkan kata-kata yang mengulang informasi, (c) ganti daftar dengan nama kategori (mis., ganti Washington, Lincoln, Obama dengan "presiden"), dan (d) menemukan atau membuat kalimat topik jika ada yang hilang. Salah satu strategi yang sangat berguna untuk mengakhiri pelajaran dengan siswa SD, SMP, atau SMA adalah penggunaan slip keluar. Guru dalam menggunakan strategi ini, setiap siswa diminta untuk memberikan informasi spesifik secara tertulis (misalnya menjelaskan apa itu segitiga sama kaki) pada setengah lembar kertas. Kertas ini kemudian menjadi tiket atau slip keluar yang memungkinkan siswa untuk keluar dari kelas. Strategi slip keluar dapat berfungsi sebagai aktivitas sintesis serta pemeriksaan tambahan untuk pemahaman.

(6) Latihan mandiri

Pelajaran yang efektif juga mencakup periode latihan mandiri di mana siswa mempraktikkan keterampilan mereka sendiri dan mengalami kesuksesan yang signifikan (lebih dari 75 persen). Praktik ini sering kali berupa pekerjaan kursi mandiri atau

pekerjaan rumah. Efektivitas pekerjaan rumah sebagai alat untuk mempromosikan pembelajaran ditingkatkan ketika tujuan tugas jelas, pekerjaan rumah diperiksa, dan umpan balik diberikan kepada siswa.

(7). Ulasan

Terakhir adalah tinjauan berkala yang dilakukan setiap minggu dan setiap bulan membantu siswa mengkonsolidasikan pembelajaran mereka, mendistribusikan latihan dari waktu ke waktu, dan memberikan penguatan tambahan.

Ketujuh komponen berbasis penelitian ini, sangat efektif dalam pembelajaran yang dirancang untuk memberikan informasi dasar atau keterampilan dan prosedur khusus, tidak boleh dipandang sebagai kendala kreativitas dan individualitas guru. Setiap komponen dapat disesuaikan agar sesuai dengan situasi pengajaran yang dihadapi setiap guru. Bagaimanapun, komponen menyediakan kerangka dasar yang mengurangi kebingungan siswa tentang apa yang harus dipelajari dan memastikan bahwa pembelajaran berlangsung dalam urutan langkah-langkah yang teratur. Ketika siswa mencoba mempelajari konten yang lebih sulit sebelum mereka menguasai prasyarat dan ketika mereka tidak diberi latihan yang cukup untuk menguasai keterampilan, mereka menjadi bingung, tidak tertarik, dan lebih cenderung menunjukkan perilaku yang mengganggu di kelas.

Salah satu kompetensi profesional guru yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan pembelajaran adalah kemampuan menjadi motivator siswa. Menumbuhkan motivasi pada siswa tidak diragukan lagi merupakan salah satu alat paling ampuh yang dimiliki guru dalam mencegah masalah disiplin kelas. Ketika siswa termotivasi untuk belajar, mereka akan memperhatikan pelajaran, terlibat secara aktif dalam pembelajaran, dan mengarahkan energi mereka pada tugas. Ketika siswa tidak termotivasi untuk belajar, mereka kehilangan minat dalam pelajaran dengan cepat, mencari sumber hiburan, dan mungkin mengarahkan energinya untuk menghibur diri sendiri dan mengganggu proses belajar orang lain. Seorang guru profesional dapat memanipulasi banyak variabel untuk meningkatkan motivasi belajar siswa.

Menurut Brophy sebagaimana yang dikutip Levin (Levin 2014:123) beberapa variabel yang paling kuat terkait pemberian motivasi terhadap siswa adalah sebagai berikut;

a) Minat siswa

Guru dapat meningkatkan motivasi siswa dengan mengaitkan isi mata pelajaran dengan kehidupan di luar sekolah. Misalnya, seorang guru bahasa Inggris dapat menghubungkan puisi dengan lirik musik populer, dan seorang guru kimia dapat mengizinkan siswa menganalisis komposisi kimia dari produk yang mereka gunakan.

Meskipun tidak ada mata pelajaran yang setiap topiknya dapat dikaitkan dengan dunia nyata, permainan, simulasi, video, kerja kelompok, dan membiarkan siswa merencanakan atau memilih kegiatan dapat meningkatkan minat. Meskipun strategi ini tidak dapat digunakan secara efektif setiap hari, semua guru dapat menggunakannya pada suatu waktu.

b) Kebutuhan Siswa

Motivasi belajar meningkat ketika siswa merasa bahwa kegiatan belajar memberikan kesempatan untuk memenuhi beberapa kebutuhan dasar manusia seperti yang diidentifikasi oleh Maslow. Misalnya, hanya memberikan kesempatan kepada siswa tertentu untuk berbicara sementara seluruh kelompok mendengarkan dapat menjadi cara yang mudah untuk membantu memenuhi kebutuhan siswa akan rasa memiliki. Di tingkat menengah, memungkinkan siswa untuk bekerja sama dengan teman sebaya dalam kegiatan belajar membantu memenuhi kebutuhan mereka akan rasa memiliki dan penerimaan oleh orang lain. Pada tingkat yang paling dasar, memberikan iklim yang menyenangkan dan berorientasi pada tugas di mana ekspektasi jelas membantu memenuhi kebutuhan siswa akan keselamatan dan keamanan psikologis.

c) Kebaruan dan variasi

Ketika guru telah merancang kegiatan pembelajaran yang mencakup peristiwa baru, situasi, dan materi, siswa cenderung termotivasi untuk belajar. Begitu perhatian siswa telah ditangkap, berbagai kegiatan pembelajaran singkat akan membantunya tetap fokus pada pelajaran. Rentang perhatian manusia bisa sangat panjang ketika orang terlibat dalam aktivitas yang menurut mereka menarik. Namun, sebagian besar siswa tidak menganggap kegiatan sekolah yang khas menarik. Oleh karena itu, rentang perhatian mereka cenderung agak pendek. Untuk alasan ini, guru profesional merencanakan kegiatan yang berlangsung tidak lebih dari 15 sampai 20 menit. Seorang guru yang memberikan ceramah dalam dua bagian 15 menit dengan diselingi latihan lisan 5 menit lebih mungkin mempertahankan minat siswa daripada seorang guru yang memberikan ceramah 30 menit diikuti dengan latihan lisan 5 menit. Acara TV realitas adalah contoh yang sangat baik tentang bagaimana mengubah fokus aktivitas setiap 5 hingga 10 menit dapat menarik perhatian penonton.

d) Sukses

Ketika siswa berhasil dalam tugas yang mereka anggap menantang karena mereka telah melakukan upaya yang kuat, motivasi mereka untuk belajar di masa depan sangat meningkat. Tidak masuk akal untuk mengharapkan siswa yang gagal terus-menerus memiliki motivasi untuk berpartisipasi secara positif dalam kegiatan

pembelajaran di masa depan. Oleh karena itu, sangat penting bagi guru untuk menciptakan keberhasilan bagi siswa yang biasanya tidak berhasil. Guru membantu memastikan bahwa semua siswa mengalami beberapa keberhasilan dengan memperjelas tujuan dan sasaran, dengan mengajarkan konten secara jelas dalam langkah-langkah kecil, dan dengan memastikan bahwa siswa memahami setiap langkah. Guru juga dapat mendorong keberhasilan dengan membantu siswa memperoleh keterampilan belajar yang mereka butuhkan ketika mereka harus bekerja sendiri, menguraikan, mencatat, dan menggunakan buku teks dengan benar. Namun, teknik yang paling ampuh untuk membantu siswa berhasil adalah memastikan bahwa materi berada pada tingkat kesulitan yang sesuai, mengingat pembelajaran siswa sebelumnya ada pada mata pelajaran itu.

e) Ketegangan.

Ketegangan dalam perspektif di sini mengacu pada perasaan prihatin atau cemas pada siswa karena dia tahu bahwa dia akan diminta untuk mendemonstrasikan pembelajarannya. Ketegangan yang sedang meningkatkan pembelajaran siswa. Ketika tidak ada ketegangan dalam situasi belajar, siswa mungkin begitu santai sehingga tidak ada minat pada pembelajaran. Pada sisi lain, jika jumlah ketegangan luar biasa, siswa dapat menghabiskan lebih banyak energi dalam mengatasi ketegangan daripada yang mereka lakukan dalam belajar. Menciptakan ketegangan dalam jumlah sedang

menghasilkan motivasi tanpa ketegangan yang berlebihan. Ketika sebuah tugas belajar secara inheren menarik dan menantang bagi siswa, ada sedikit kebutuhan bagi guru untuk menambah ketegangan pada situasi tersebut. Ketika tugas pembelajaran rutin dan tidak menarik bagi siswa, ketegangan yang diciptakan oleh guru meningkatkan motivasi dan pembelajaran. Perilaku guru yang meningkatkan tingkat ketegangan antara lain berkeliling ruangan, memanggil dengan menunjuk atau suka rela untuk menjawab pertanyaan dengan pola acak, memberikan kuis pada materi kelas, memeriksa pekerjaan rumah dan pekerjaan kursi, dan mengingatkan siswa bahwa mereka akan dinilai pada materi yang sedang mereka pelajari.

f) Intonasi dan emosi

Intonasi suara mengacu pada suasana emosional atau iklim di kelas. Intonasi bisa sangat positif, cukup positif, netral, cukup negatif, dan sangat negatif. Nada suara yang sangat positif bisa begitu manis sehingga benar-benar mengalihkan perhatian siswa dari pembelajaran, nada perasaan yang netral terasa hambar dan tidak merangsang, dan nada perasaan yang sangat negatif mengancam dan dapat menghasilkan ketegangan yang berlebihan. Nada yang paling efektif adalah nada yang positif di mana suasananya menyenangkan dan bersahabat tetapi jelas terfokus pada tugas belajar yang ada. Guru dapat membantu menciptakan nada dan intonasi dengan menciptakan

ruangan yang nyaman dan dihias dengan menyenangkan, dengan memperlakukan siswa dengan sopan dan ramah, dengan mengungkapkan minat yang tulus kepada siswa sebagai individu, dan dengan berkomunikasi secara positif dengan siswa baik secara verbal maupun non verbal. Nada perasaan yang cukup positif adalah yang paling memotivasi. Jika siswa tidak melakukan pekerjaan mereka dan tidak memenuhi tanggung jawab mereka, perlu untuk menghilangkan rasa puas dalam diri mereka dengan beberapa komentar korektif yang dipilih dengan baik.

g) Penilaian dan umpan balik

Penilaian pembelajaran siswa adalah tanggung jawab utama dari setiap guru dan dilaksanakan secara efektif. Penilaian yang efektif dapat memiliki dampak pada pembelajaran, motivasi, dan perilaku siswa. Penilaian formatif diterapkan secara efektif dapat meningkatkan prestasi siswa dari pada inovasi instruksional, instruksi membaca intensif, bimbingan satu-satu, atau sejenisnya. Asesmen formatif yang dirancang dengan baik dimulai dengan asesmen diagnostik pra-instruksional yang dirancang untuk mengidentifikasi baik apa yang diketahui siswa maupun miskonsepsi apa yang mereka bawa. Itu terus berlanjut selama proses pembelajaran. Guru dapat memaksimalkan potensi asesmen formatif sebagai alat motivasi dengan membantu siswa memahami bahwa, melalui asesmen, guru berusaha membantu setiap siswa memahami tiga hal: (a) ke mana

siswa pergi, (b) ke mana siswa sekarang, dan (c) bagaimana siswa dapat berpindah dari tempatnya sekarang ke tempat yang diinginkan gurunya.

h) Dorongan

Dorongan merupakan motivator terhebat. Hal ini menekankan aspek positif dari perilaku; mengenali dan memfasilitasi upaya nyata; mengomunikasikan harapan positif untuk perilaku masa depan; dan mengomunikasikan bahwa guru percaya, menghormati, dan percaya pada anak. Terlalu sering, guru ataupun orang tua menunjukkan bagaimana anak-anak gagal memenuhi harapan. Menunjukkan kekurangan dan berfokus pada pelanggaran masa lalu mengikis harga diri anak-anak. Ini menekankan perilaku sekarang dan masa depan dari pada kesalahan masa lalu dan apa yang dipelajari dan dilakukan dengan benar dari pada apa yang belum dipelajari.

Pembelajaran yang efektif dapat diraih jika guru menggunakan semua instruksional yang ada. Dari semua alat dan teknik instruksional yang dimiliki guru kelas, bertanya mungkin adalah yang paling serbaguna. Pertanyaan dapat memancing rasa ingin tahu siswa, melibatkan siswa lebih aktif dalam pembelajaran, meningkatkan kemampuan berpikir kritis, dan membantu siswa menjadi pendengar yang lebih baik. Pertanyaan yang efektif adalah pertanyaan yang jelas, bertujuan, singkat, berurutan secara alami, dan menggugah pikiran.

Ketika pertanyaan guru memiliki karakteristik ini, mereka dapat digunakan untuk menilai kesiapan untuk pembelajaran baru, menciptakan minat dan motivasi dalam belajar, membuat konsep lebih tepat, memeriksa pemahaman siswa tentang materi, mengarahkan siswa yang tidak mengerjakan tugas ke perilaku yang lebih positif, dan menciptakan jumlah sedang ketegangan yang meningkatkan pembelajaran. Penggunaan teknik bertanya yang baik merupakan cara ampuh untuk membuat siswa tetap terlibat secara aktif dalam pelajaran dan dengan demikian meminimalkan perilaku yang mengganggu. Menurut Levin (Levin 2014:132) bahwa ada beberapa kondisi tentang pertanyaan kelas yang dapat membantu meningkatkan pembelajaran siswa, di antaranya;

a) Ajukan pertanyaan pada berbagai tingkat kognitif.

Mengajukan pertanyaan dalam hierarki yang dimulai dari pengetahuan dan pemahaman hingga aplikasi, analisis, sintesis, dan evaluasi mendorong pemikiran kritis dan retensi informasi dasar yang lebih baik. Ada baiknya menggunakan strategi bertanya yang disebut interogasi elaboratif. Guru memulai dengan pertanyaan kesimpulan seperti, “Apa yang membuat orang Jerman menerima orang jahat seperti Adolf Hitler sebagai pemimpin mereka?” Ketika seorang siswa memberikan jawaban, guru menjawab dengan menanyakan mengapa siswa percaya ini benar atau meminta siswa untuk menjelaskan bagaimana dia sampai pada kesimpulan ini. Strategi ini membutuhkan

- interaksi yang terampil dengan siswa, di mana guru mencoba membuat eksplisit pemikiran yang digunakan siswa untuk menghasilkan jawabannya.
- b) Memanggil yang ditunjuk atau sukarelawan untuk menjawab pertanyaan secara acak dan bukan urutan yang dapat diprediksi.
 - c) Setelah mengajukan pertanyaan, izinkan siswa tiga sampai lima detik untuk menjawab sebelum memanggil yang lainnya untuk menjawab. Waktu ini sangat penting ketika mengajukan pertanyaan tingkat tinggi yang mengharuskan siswa membuat kesimpulan, koneksi, dan penilaian.
 - d) Meminta banyak siswa menanggapi pertanyaan sebelum memberikan umpan balik. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai strategi seperti yang disebutkan di bagian sebelumnya seperti mengajukan pertanyaan dan meminta partisipasi siswa secara terbuka.
 - e) Setelah siswa menjawab pertanyaan, menunggu tiga sampai lima detik sebelum guru menjawab. Keheningan terencana ini, cenderung meningkatkan jumlah siswa yang menjawab, menambah panjang jawaban siswa, meningkatkan jumlah interaksi siswa-siswa, dan meningkatkan keragaman tanggapan siswa.
 - f) Variasikan jenis penguatan positif yang berikan dan jelaskan mengapa jawaban siswa layak untuk penguatan positif.

g) Mengajukan pertanyaan tindak lanjut atau menyelidik untuk memperluas pemikiran siswa setelah jawaban yang benar dan salah. Beberapa contoh jenis pertanyaan tindak lanjut adalah (1) meminta klarifikasi, (2) meminta siswa untuk menciptakan kembali proses berpikir yang mereka gunakan untuk sampai pada sebuah jawaban, (3) meminta contoh spesifik untuk mendukung pernyataan, (4) meminta elaborasi atau perluasan jawaban, dan (5) meminta siswa menghubungkan jawabannya dengan jawaban atau pertanyaan sebelumnya.

Guru yang menggunakan teknik ini, cenderung meningkatkan pembelajaran siswa dan meningkatkan keterlibatan siswa dalam kegiatan pembelajaran, sehingga meminimalkan perilaku siswa yang mengganggu. Memaksimalkan waktu belajar merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi siswa dalam belajar. Terdapat hubungan yang positif secara statistik antara waktu yang dihabiskan untuk belajar dan skor pada tes prestasi di samping faktor lain, seperti kualitas instruksi dan jenis tugas belajar, juga harus dipertimbangkan dalam menilai dampak potensial dari peningkatan waktu yang dihabiskan untuk belajar. Dengan kata lain, menghabiskan lebih banyak waktu pengajaran dengan guru yang buruk atau tugas belajar yang dirancang dengan buruk tidak akan meningkatkan pembelajaran siswa. Asumsi bahwa guru yang kompeten dan tugas belajar yang sesuai akan berimplikasi pada siswa untuk menghabiskan lebih banyak waktu dalam belajar dan lebih sedikit

potensi adanya gangguan dalam kegiatan belajar mengajar. Dua bidang yang guru dapat kendalikan atau pengaruhi untuk meningkatkan jumlah waktu yang dihabiskan siswa untuk belajar adalah waktu yang dialokasikan untuk pengajaran dan tingkat keterlibatan siswa dalam tugas belajar (Levin 2014:133).

Keefektifan belajar mengajar dengan menggunakan waktu secara maksimal dapat dipengaruhi faktor-faktor diantaranya; (a) Penggunaan interaksi substantif modus pengajaran di mana guru menyajikan informasi, mengajukan pertanyaan untuk menilai pemahaman, memberikan umpan balik, dan memantau pekerjaan siswa dengan mengarah pada keterlibatan siswa yang lebih tinggi daripada pekerjaan mandiri atau kelompok kecil yang tidak dipimpin oleh guru. (b) Pemantauan guru secara berkala terhadap seluruh siswa dari awal hingga akhir. Pengorganisasian siswa dalam diskusi secara berkala selama pembelajaran untuk memastikan tingkat keterlibatan anak. (c) Memastikan bahwa siswa memahami apa yang diarahkan oleh aktivitas tersebut, bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses, bahwa setiap siswa memiliki akses ke semua materi yang dibutuhkan. (d) Memberikan arahan lisan kepada siswa serta arahan tertulis. (e) Menggunakan gerakan fisik dengan tepat yang dapat meningkatkan perhatian dan keterlibatan siswa, termasuk strategi meminta siswa untuk berdiri dan melakukan peregangan secara berkala. (f) Menggunakan game yang berfokus pada konten akademik

dan berhubungan dengan materi yang dibahas. (g) Guru mencontohkan antusiasme, energi tinggi, dan intensitas tinggi yang terfokus pada konten akademik yang akan meningkatkan minat dan keterlibatan siswa dalam pembelajaran (Levin 2014:134).

4) Monitoring and pembinaan

Pemantauan dan pembinaan terus-menerus harus dilakukan sebagai bagian dari pengembangan kinerja guru. Selain itu dukungan dari pemimpin sangat penting dalam pengembangan tersebut. Monitoring yang dilakukan kepala sekolah sangat membantu dalam memberikan yang objektif tentang kinerja guru. Selain itu monitoring membuat guru merasa diperhatikan kinerjanya sehingga merangsang untuk terus meningkatkan kinerjanya. Pada akhirnya monitoring mengidentifikasi satu atau dua area yang perlu ada perbaikan dan dicari solusinya. Salah satu hasil monitoring adalah dapat mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja guru (Kowel dan Ayscue 2010:25).

Ketika kepala sekolah atau evaluator lain melakukan monitoring langsung atau observasi di kelas, maka evaluator tersebut perlu mempersiapkan instrumen yang diperlukan untuk mengukur praktik guru dalam mengajar, aspek pengajaran yang holistik, dan interaksi antara guru dan siswa (Little et al. n.d.:26). Observasi kelas merupakan salah satu pendekatan terbaik menilai kinerja. Evaluator dapat menyaksikan aspek-aspek penting pengajaran misalnya, interaksi antara guru dan

siswa dan antar siswa. Pengamat yang cerdas dapat mencatat bagaimana guru menyusun lingkungan fisik, bagaimana guru melibatkan siswa dalam pembelajaran, bagaimana dia menetapkan dan mempertahankan standar perilaku. Jika dibandingkan observasi melalui rekaman video, observasi langsung jauh lebih baik dari pada hasil hanya dapat melihat apa yang ditangkap kamera. Saat melakukan pengamatan langsung, seseorang dapat mencatat peristiwa perifer dan dapat memindai ruangan kapan saja untuk memperhatikan, misalnya reaksi siswa terhadap peristiwa. Selain itu, observasi langsung memungkinkan pengamat untuk mencatat “rasa” di kelas, iklim yang tidak selalu dikomunikasikan melalui kamera video. Pengamatan kelas adalah metodologi evaluasi kritis untuk aspek-aspek pengajaran yang dapat diamati secara langsung. Namun, beberapa aspek penting dari pengajaran bahkan yang melibatkan pekerjaan guru dengan siswa, seperti memberikan umpan balik kepada siswa tidak selalu mudah diamati saat pembelajaran. Umpan balik kepada siswa mungkin lebih baik didokumentasikan dengan melihat komentar guru pada makalah siswa, atau dengan mendengarkan dialog guru dengan seorang siswa. Demikian pula, keterampilan seorang guru dalam membangun rutinitas kelas mungkin tidak diamati secara langsung, melainkan disimpulkan dari perilaku siswa saat mereka menjalankan rutinitas tanpa arahan langsung dari guru (Danielson and McGreal 2000:47).

Observasi di kelas juga terkait dengan *classroom artifacts* RPP, tugas guru, penilaian, rubrik penilaian, karya siswa, dan artefak lainnya untuk menentukan kualitas pengajaran di kelas. Artefak tersebut, kemudian, merupakan aspek penting dari kinerja guru dan dapat dinilai sebagai bagian dari sistem evaluasi. Ketika artefak pengajaran disertakan dalam sistem evaluasi, seorang evaluator dapat menangkap pesan bahwa artefak itu bagian dari tantangan kognitif yang dibutuhkan siswa melibatkan intelektual siswa yang diharapkan guru. Jika guru menyertakan komentar singkat untuk menyertai materi, seperti tanggapan atas pertanyaan tentang tujuan kegiatan, dan bagaimana dia bermaksud agar pemahaman siswa ditingkatkan, evaluator dapat memperoleh petunjuk tentang pemikiran guru.

Artefak memberikan bukti tidak hanya tentang kehidupan kelas dan pemikiran guru, tetapi juga keterampilan guru dalam perencanaan. Artefak yang dikombinasikan dengan observasi kelas, memungkinkan seorang evaluator untuk menyaksikan rencana guru menjadi nyata bagi siswa. Selain itu, artefak dapat menunjukkan bagaimana seorang guru menyesuaikan tugas dengan kebutuhan individu atau kelompok siswa di dalam kelas (Danielson and McGreal 2000:49). Ide pokoknya adalah dengan menganalisis artefak kelas, evaluator dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana seorang guru menciptakan kesempatan belajar bagi siswa setiap harinya. Penilaian

artefak ini terkait dengan keselarasan dengan standar, kejelasan, dan kelengkapan.

Kepala sekolah berkewajiban melakukan observasi lebih dari sekali setiap tahunnya baik secara partisipan ataupun non partisipan. Hal ini penting untuk mendapatkan gambaran yang lebih kompleks dan mendalam tentang guru yang bersangkutan. Jika diperlukan, kepala sekolah bisa melibatkan guru sejawat dari observant untuk memperoleh informasi lebih dalam pola pembelajaran yang dilakukan guru yang diobservasi (Little et al. n.d.:9). Sistem evaluasi menjadi lebih produktif jika prosesnya dijelaskan dan dipahami oleh guru serta diselaraskan dengan tujuan dan standar sekolah.

Salah satu ciri guru yang profesional adalah guru yang mampu mengidentifikasi setiap masalah di kelas dan mampu menyelesaikan masalah tersebut. Masalah umum yang sering terjadi di kelas terkait dengan perilaku siswa seperti, berbicara sendiri, bersenandung, tertawa, memanggil-manggil, berperilaku di luar, ataupun mengganggu siswa lainnya. Perilaku seperti ini, pada dasarnya dapat diamati oleh guru yang berpengalaman. Beberapa hal yang dapat dilakukan guru dalam mengontrol perilaku siswa baik di kelas ataupun di luar kelas, misalnya;

- (a) Mengubah ritme aktivitas di kelas. Menggosok mata, menguap, meregangkan tubuh, dan menatap ke luar jendela adalah tanda ketika anak-anak mulai bosan dengan pelajaran sehingga diperlukan perubahan ritme pengajaran.

Guru dapat merestrukturisasi situasi dan melibatkan siswa dalam permainan, cerita, atau kegiatan favorit lainnya yang membutuhkan partisipasi aktif siswa dan membantu memfokuskan kembali minat siswa. Pada sisi lain, jika siswa berbicara sendiri atau tidak mengerjakan tugas selama pembelajaran, guru memungkinkan untuk mengubah pembelajaran menjadi aktivitas yang lebih individual. Untuk mengurangi kebutuhan akan aktivitas perubahan kecepatan di kelas, rencana pelajaran harus menyediakan berbagai pengalaman belajar yang mengakomodasi rentang perhatian dan minat siswa baik dalam waktu maupun jenisnya. (b) Peningkatan minat siswa yang menunjukkan tanda-tanda perilaku di luar tugas. Guru menunjukkan perhatian pada pekerjaan siswa, sehingga siswa dapat kembali konsentrasi mengikuti pelajaran kembali.

Peningkatan minat sering diminta ketika siswa diminta untuk melakukan pekerjaan kelas individu atau kelompok kecil. Jika guru mengamati seorang siswa melakukan kegiatan lain selain pelajaran, guru dapat berjalan ke siswa dan menanyakan bagaimana pekerjaannya atau memeriksa jawaban dari masalah yang telah diselesaikan. Meminta siswa untuk menuliskan apa yang dikerjakan di papan tulis juga dapat mengembalikan konsentrasi murid. (c) Mengarahkan kembali perilaku siswa yang tidak mengerjakan tugas. Keterampilan ini membantu memfokuskan kembali perhatian siswa. Siswa yang sedang memberikan catatan, berbicara, atau melamun dapat diminta untuk membaca,

mengerjakan soal, atau menjawab pertanyaan. Saat teknik ini digunakan, penting untuk memperlakukan siswa seolah-olah dia sedang memperhatikan. Misalnya, jika Anda memanggil siswa yang tidak mengerjakan tugas untuk menjawab pertanyaan dan siswa tersebut menjawab dengan benar, berikan umpan balik positif. Jika dia tidak menjawab atau menjawab tetapi salah, guru dapat merumuskan ulang pertanyaannya atau meminta siswa lain untuk menjawab. (d) Memberikan isyarat untuk perilaku yang diharapkan. Isyarat bisa sangat efektif dalam memperoleh perilaku yang diinginkan, tetapi guru harus yakin bahwa semua siswa memahami isyarat itu. Misalnya, seorang guru yang mengharapkan siswa duduk di kursinya dan bersiap untuk kelas ketika bel berbunyi harus memastikan bahwa setiap orang memahami bahwa bel menandakan dimulainya kelas. Menggunakan isyarat yang sama secara konsisten biasanya menghasilkan respons siswa yang cepat (Levin 2014:206).

B. Kajian Penelitian Relevan

Disertasi yang ditulis Caitlin J. Criss di Ohio State University tahun 2021 dengan judul *The Role of Goal Setting and Performance Feedback to Improve Teachers' Classroom Management Skills* (Peran Penetapan Tujuan dan Umpan Balik Kinerja untuk Meningkatkan Keterampilan Pengelolaan Kelas Guru). Penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini pelatihan guru dan pra-jabatan efektif meningkatkan kinerja guru. Menerapkan langkah-langkah seperti pra-perencanaan, menggunakan data untuk menginformasikan

tujuan, menentukan rencana untuk mengukur kemajuan melalui tolok ukur efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Disertasi yang ditulis Joseph Thomas Hoelzle di Bowling Green State University tahun 2018 dengan judul *A Casual Comparative Study of Performance Pay for Teacher in Ohio: Does Performance Pay Affect Student and Teacher Performance?* (studi perbandingan tentang pembayaran kinerja guru di Ohio: apakah pembayaran kinerja mempengaruhi kinerja siswa dan guru?). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini bahwa pembayaran berdasarkan tingkat ketercapaian kinerja menjadi jenis pembayaran kinerja yang paling memotivasi guru jika dibandingkan hanya berdasarkan lama mengajar. Tidak hanya kesempatan mereka bagi seorang guru untuk menerima persentase kenaikan yang lebih tinggi dengan evaluasi yang lebih baik, tetapi tidak seperti tunjangan, kenaikan gaji untuk tahun-tahun berikutnya akan dihitung dari gaji baru ini.

Disertasi yang ditulis oleh Jason Wesley Scott di University Of Dayton Ohio tahun 2022 dengan judul *The Lived Experience Of Teacher Cultural Competence* (Kompetensi Budaya Guru dalam Menghadapi Aspek Keberagaman Siswa). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini keberagaman karakter budaya siswa menuntut guru meningkatkan kompetensi budaya. Pada aspek lainnya guru mempunyai keterbatasan budaya personal untuk menghadapi keaneragaman budaya siswa. Sehingga program identifikasi budaya guru secara kolektif dan kolaboratif merupakan suatu keharusan dan hal ini berpengaruh positif dalam kompetensi budaya tersebut.

Disertasi yang ditulis Amy Rhodes Brennan di Miami University tahun 2021 dengan judul *Reconceptualizing Teacher Professional Development As Professional Learning: A Qualitative Case Study Of School Supported Self-Directed Professional Learning Model* (Rekonseptualisasi/Pengembangan Profesional Guru Sebagai Pembelajaran Profesional : Studi Kasus Kualitatif Sekolah Model Pembelajaran *Directed* Mandiri). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil studi ini bahwa model sekolah pembelajaran profesional mandiri memiliki dampak langsung pada praktik pembelajaran guru. Selain itu, beberapa keterjangkauan pendukung pembelajaran profesional yang berdampak pada praktik pengajaran guru. Pada tingkat sekolah, keterjangkauan relasional, keterjangkauan struktural, dan keterjangkauan budaya berfungsi untuk mendukung pembelajaran guru. Pada tingkat guru individu, keterjangkauan termasuk guru yang bersemangat, berinvestasi, gigih, reflektif, dan kolaboratif. Pada akhirnya, penelitian ini menunjukkan bahwa model profesional mandiri yang didukung sekolah belajar adalah sistem yang saling bergantung, menyeimbangkan tindakan antara individu dan kelompok, serta membutuhkan perubahan budaya dan pola pikir.

Disertasi yang ditulis Jennifer Nicole Johnson di Miami University tahun 2021 dengan judul *The Impact Of The Teacher Evaluation System On Teacher Self-Efficacy* (Dampak Sistem Evaluasi Guru Terhadap Efektifitas Guru). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini bahwa sistem evaluasi guru memberikan umpan balik yang diperlukan untuk meningkatkan kepercayaan diri seorang pendidik untuk membawa perubahan

pada. Meskipun hubungan langsung tidak teramati, ada banyak yang dipelajari dari pengalaman para pendidik. Pengalaman ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor termasuk evaluator yang ditugaskan, pengalaman mengajar, mata pelajaran yang diajarkan dan peran pendidikan yang dimiliki.

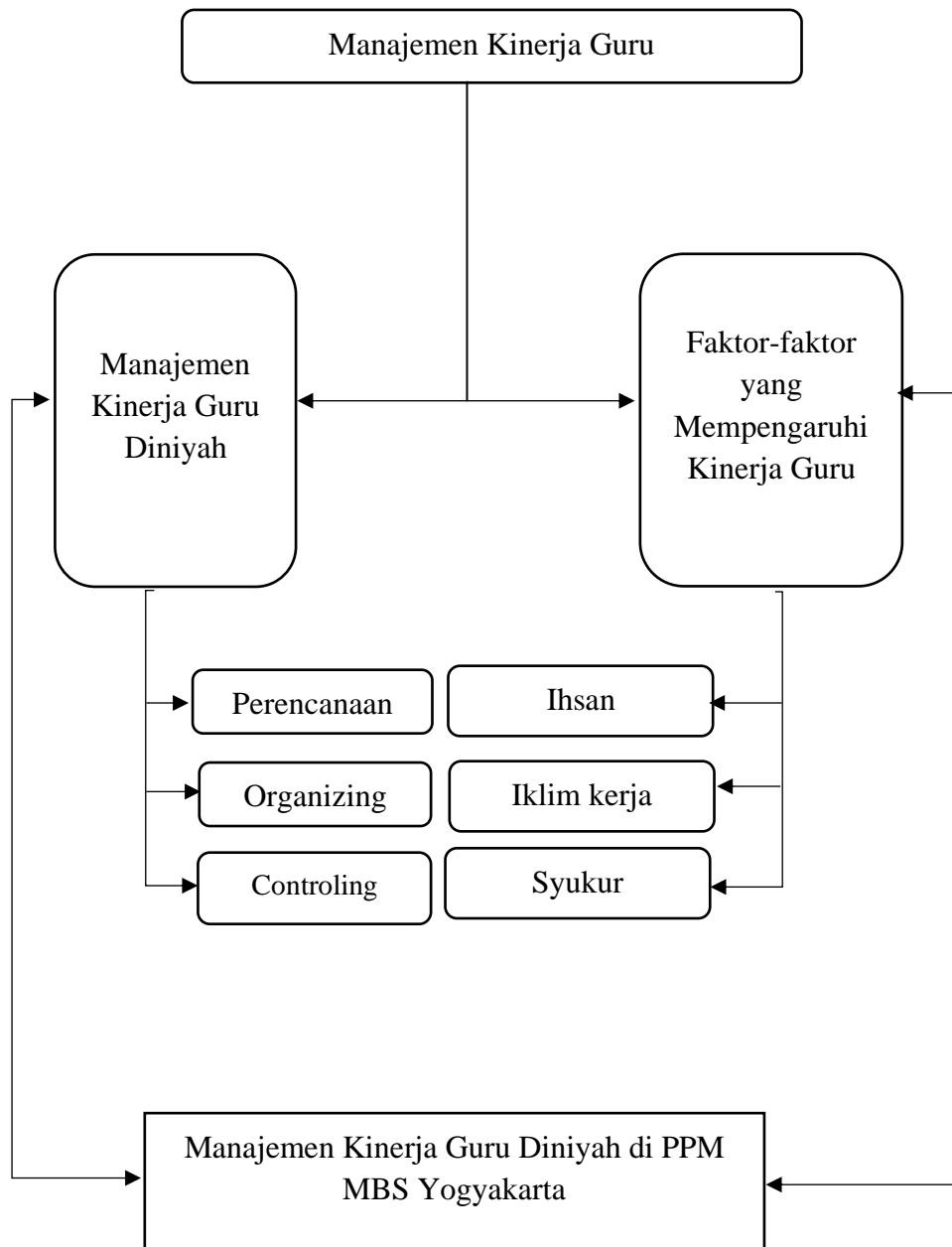
Disertasi yang ditulis Lauren Kathryn Milam Acree di Ohio State University tahun 2021 dengan judul *Measuring Teacher Leadership and Factors That Facilitate It* (Mengukur Kepemimpinan Guru dan Faktor-Faktor yang Memfasilitasinya). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan efektifitas kepemimpinan guru adalah konstruksi multifaset yang terdiri dari keahlian mengajar, kolaborasi, dan aktivitas kepemimpinan, dan difasilitasi oleh kolaborasi dan kepemimpinan instruksional. Dukungan administrator sekolah sangat penting untuk menciptakan visi instruksional bagi guru. Selain itu kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam memfasilitasi kepemimpinan guru.

Disertasi yang ditulis Amanada Ilene Miller Ricketts di Bowling Green State University tahun 2019 dengan judul *Improving Students Perception Of Teacher Care Through Teacher Professional Development* (Meningkatkan Persepsi Siswa Terhadap Kepedulian Guru Melalui Pengembangan Keprofesian Guru). Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method*. Hasil penelitian ini secara kualitatif bahwa persepsi siswa terhadap kepedulian guru meningkat dengan adanya pengembangan keprofesian guru. Sedangkan secara kuantitatif ditemukan adanya perbedaan temuan berdasarkan kategori siswa yang beresiko

dengan siswa tidak beresiko terhadap kepedulian guru terkait dengan pengembangan keprofesian guru.

C. Kerangka Berpikir

Berikut ini adalah kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini;



Penjelasan dari kerangka berpikir tersebut bahwa tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen kinerja guru diniyah di Pondok Pesantren MBS Yogyakarta. Manajemen kinerja guru ini menggunakan grand teori manajemen kinerja guru termasuk di dalamnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Melalui pendekatan teori manajemen kinerja ini ditemukan bahwa manajemen kinerja guru diniyah di PPM MBS Yogyakarta berbasis pada perencanaan, pengorganisasian, dan *controlling*, sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diniyah adalah sikap ihsan, iklim kerja, dan sikap syukur.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dalam menekankan akan kualitas, interpretasi atau hasil eksplorasi terhadap suatu kegiatan, pemikiran, atau dari suatu dokumen (Bogdan dan Biklen 2007:2). Penelitian studi kasus ini dengan pendekatan kualitatif ini tidak hanya pendeskripsian data tetapi data dianalisis secara holistik (Creswell 2013:100) yang didapat dari wawancara mendalam, observasi partisipasi, studi dokumen (Yin 2011:9).

Penelitian ini tergolong sebagai penelitian studi kasus yakni penelitian kritis untuk menginformasikan pemahaman di lapangan (Bassegy 1999:59). Oleh karena itu, obyek penelitiannya adalah berupa obyek dilapangan yang sekiranya mampu memberikan informasi tentang kajian penelitian hal ini Pondok Pesantren Modern MBS Yogyakarta menjadi objek penelitian dengan difokuskan pada manajemen kinerja guru diniyah pada pendidikan formal pesantren.

Setiap pendekatan penelitian mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, termasuk pendekatan kualitatif dalam penelitian ini. Beberapa karakteristik dalam penelitian ini; *Pertama natural setting*, peneliti mengumpulkan informasi secara langsung dan melihat bagaimana perilaku

subyek secara dekat. *Kedua* peneliti sebagai instrument kunci, Peneliti mengumpulkan data sendiri melalui pemeriksaan dokumen, mengamati perilaku, dan mewawancarai partisipan. Ketiga *multiple methods*, peneliti mengumpulkan berbagai bentuk data, seperti wawancara, observasi, dan dokumen, dari pada mengandalkan satu sumber data. Kemudian semua data diatur dan dipahami ke dalam kategori atau tema yang melintasi semua sumber data. *Keempat* penalaran kompleks melalui logika induktif dan deduktif. *Kelima participants' meanings* peneliti bersikap obyektif terhadap makna yang dibawa oleh setiap partisipan, bukan makna yang dibawa oleh peneliti.

Berbagai perspektif dari partisipan saling dibandingkan dan dianalisis. *Keenam emergent design*, setiap rangkaian penelitian dalam perjalanannya bisa jadi tidak sesuai rencana, ada kemungkinan akan berubah seiring dengan proses pengumpulan data. Misalnya, pertanyaan dapat berubah, bentuk pengumpulan data dapat diubah, dan individu yang dipelajari dan lokasi yang dikunjungi dapat dimodifikasi selama proses melakukan penelitian. *Ketujuh* peneliti melakukan refleksi. Peneliti harus melakukan umpan balik terhadap apa yang diberikan oleh partisipan, terutama terkait dengan dengan hasil penelitian. *Kedelapan holistic account*, peneliti mengembangkan gambaran yang kompleks dari masalah atau isu yang diteliti dengan melibatkan pelaporan berbagai perspektif (Creswell 2013:45) .

B. Setting Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren MBS Yogyakarta yang terletak di Jl Piyungan KM. 2, Marangan, Bokoharjo, Prambanan, Majasem, Bokoharjo, Kec. Prambanan, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun alasan penelitian bertempat di Pondok Pesantren MBS Prambanan karena pondok tersebut beberapa tahun terakhir mendapatkan kepercayaan yang lebih dari masyarakat terbukti dengan jumlah santri yang terus bertambah walaupun umur pendirian pondok yang relatif baru berdiri

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan September-Desember 2022 sampai Februari 2023, dengan jadwal sebagai berikut:

Tabel 3. 1. Jadwal penelitian

		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
1	Proposal							■	■	■			
2	Observasi Awal							■	■	■			
3	Persiapan Penelitian							■	■	■			
4	Pengumpulan Data										■	■	■
5	Analisis Data										■	■	■
6	Penyusunan Hasil										■	■	■
7	Penyelesaian Laporan										■	■	■

C. Subjek dan Informan Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah wakil direktur bidang SDM dan guru diniyah senior Pesantren MBS Yogyakarta. Subyek penelitian menitik beratkan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi manajemen pendidik di pesantren dalam proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan evaluasi kinerja guru secara akurat (Lindlof dan Taylor 2011:118).

2. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah direktur, siswa dan guru diniyah. Setelah menentukan informan, peneliti menggunakan pendekatan *snowball sampling* dalam memilih dan menentukannya, karena peneliti mengibaratkan dengan bola salju yang terus menggelinding semakin lama bola tersebut menggelinding maka bola salju tersebut semakin besar. Ibarat dalam melakukan wawancara peneliti sampai pada titik kejenuhan, maka proses pengumpulan data ini dianggap cukup setelah peneliti mendapatkan kesamaan jawaban antar informan lainnya waktu wawancara (Bernard 2000:179).

D. Teknik Pengumpulan Data

Proses penelitian ini diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi penjajakan di Pondok Pesantren MBS Yogyakarta untuk mendapatkan informasi awal terkait manajemen kinerja di pondok pesantren. Peneliti berperan sebagai instrumen kunci (*key instrumen*) dalam mengumpulkan data secara langsung

peneliti datang ke lokasi yang diteliti melalui tiga tehnik yaitu: melakukan pengamatan atau observasi, wawancara mendalam dengan informan serta memanfaatkan dokumen yang dimiliki pesantren. Ketiga tehnik tersebut digunakan dengan cara sebagai berikut: (1) peneliti melakukan secara *continuitas*, (2) bersifat bebas, (3) menyesuaikan dengan kebutuhan, dan (4) mengikuti prosedur. Kegiatan selanjutnya adalah ketiga tehnik tersebut dikelompokkan menjadi dua bentuk yaitu bentuk interaktif mencakup observasi wawancara, dan analisis dokumen (Creswell 2009:175).

Data kualitatif terdiri dari kutipan langsung dari orang-orang tentang pengalaman, pendapat, perasaan, dan pengetahuan mereka yang diperoleh melalui wawancara berisikan pengalaman, pendapat, perasaan dan pengetahuan dari informan terkait dengan kinerja guru. Data yang berasal dari observasi berisikan tentang aktivitas, perilaku dan tindakan yang direkam dalam pengamatan. Sedangkan data yang berasal dari dokumentasi berisikan kutipan, dokumen kepegawaian, dan notulen pembinaan guru (Mertens 2009:352).

Pada masing-masing tehnik pengumpulan data, lebih jelasnya peneliti uraikan masing-masing tehnik tersebut sebagai berikut:

1. Observasi Partisipatif

Teknik pengumpulan data yang pertama adalah observasi. Teknik observasi ini, merupakan kegiatan mengamati obyek yang diteliti, kegiatan yang terjadi, atau orang-orang yang berpartisipasi dalam kegiatan tersebut. Hasil deskripsi observasi harus faktual, akurat, dan menyeluruh tanpa

dikacaukan oleh hal-hal kecil dan yang tidak relevan. Observasi bertujuan untuk memahami kegiatan dan dampak program melalui informasi deskriptif terperinci tentang apa yang telah terjadi dalam suatu program dan bagaimana orang-orang dalam program tersebut bereaksi terhadap apa yang telah terjadi (Patton 2015:499).

Supaya pengamatan dapat dilakukan lebih fokus, maka pengamatan menggunakan panduan pengamatan. Panduan pengamatan memuat: 1) aktivitas yang diamati, 2) subjek, 3) tempat dan 4) hal-hal yang diamati. Berikut rancangan panduan pengamatan:

Tabel 3. 2. Rancangan panduan pengamatan

No	Aktivitas	Subjek	Tempat	Hal yang diamati
1	Rapat Pembinaan	a. Direktur b. Wakil Direktur	PPM MBS Yogyakarta	1. Bahan/ materi rapat 2. Pihak yang hadir 3. Target hasil rapat
2	Cara mengajar guru	Guru diniyah senior	PPM MBS Yogyakarta	1. Bahan/ materi 2. Cara mengajar guru
3	Interaksi antar guru	Guru diniyyah	PPM MBS Yogyakarta	1. Cara berkomunikasi 2. Sikap dan perilaku

2. Wawancara

Kegiatan wawancara pada penelitian ini berkaitan dengan interaksi antara peneliti dengan informan mencakup tentang kejadian, tuntutan, kepedulian, motivasi, mengenai orang, dan organisasi. Wawancara dilakukan ketika data partisipan tidak bisa diperoleh dengan observasi. Pada sisi lainnya dengan wawancara peneliti dapat mengatur ritme pertanyaan yang diajukan (Creswell 2009:212).

Wawancara pada penelitian ini dilakukan kepada informan yang memiliki informasi langsung dalam pengembangan kinerja guru di pondok. Hasil dari wawancara tersebut dikonfirmasi juga dengan narasumber yang lain, sehingga peneliti dapat menemukan versi yang utuh mengenai proses yang utuh mengenai manajemen kinerja guru. Wawancara dilakukan kepada kepala bagian SDM, guru, dan siswa. Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara. Panduan disusun dalam bentuk semi terstruktur. Panduan wawancara memuat; 1) informasi yang diwawancarai; 2) hal-hal yang ditanyakan.

Supaya wawancara dapat dilakukan lebih fokus, maka wawancara menggunakan panduan wawancara. Panduan disusun dalam bentuk semi terstruktur. Panduan wawancara memuat : 1) informan yang diwawancarai dan 2) hal-hal yang ditanyakan. Berikut rancangan panduan wawancara:

Tabel 3. 3. Rancangan Panduan Wawancara

No	Informan	Garis besar pertanyaan
1	Direkur pesantren	1. Bagaimana peran direktur terkait manajemen kinerja guru di pondok?
2	Guru senior	1. Apa saja kendala kinerja guru di MBS Yogyakarta ?

3. Analisis Dokumen

Analisis dokumen digunakan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh peneliti sesuai dengan penelitian. Hal ini mengingat penelitian kualitatif merupakan bersifat alamiah, sesuai dengan konteks lapangan tanpa tercampur oleh subyektivitas peneliti. Dokumen sering digunakan sebagai istilah umum untuk merujuk pada berbagai materi tertulis, visual, digital, dan fisik yang relevan dengan penelitian (Merriam dan Tisdell 2015:162).

Data yang diperoleh dari dokumentasi merupakan data yang bisa melengkapi data lainnya dari hasil observasi dan wawancara. Sedangkan untuk melacak data dokumentasi dari hasil wawancara peneliti ataupun observasi disebut dengan anotasi. Untuk memperoleh data dokumen dari lapangan, maka peneliti menemui kesekretariatan yang berada di kantor pusat Pondok Pesantren MBS Yogyakarta.

Supaya analisis fokus sesuai dengan kebutuhan penelitian, maka analisis dokumen menggunakan panduan analisis dokumen. Panduan analisis

dokumen memuat : 1) dokumen yang dianalisis, dan 2) hal-hal yang dianalisis.

Tabel 3. 4. Rancangan panduan analisis dokumen

No	Dokumen	Hal yang dianalisis
1	Profil Pesantren MBS Prambanan	1. Visi dan misi 2. Keadaan siswa/ siswi dan guru Pesantren MBS Prambanan
2	Rencana perencanaan pembelajaran	1. Kesesuaian RPP dengan pelaksanaan pembelajaran

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data pada penelittian ini menggunakan tiga metode, yaitu;

1. Metode Trianggulasi

Pemeriksaan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Trianggulasi merupakan pengecekan informasi yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber atau metode untuk konsistensi data. Teknik keabsahan data dengan triangulasi dibedakan menjadi dua, yaitu triangulasi metode dan triangulasi sumber (Mertens 2009:258) . Teknik triangulasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah:

a. Trianggulasi metode

Trianggulasi metode yaitu menguji keabsahan data dengan metode yang berbeda. Sebagai contoh terkait triangulasi metode dapat dilihat di table bawah ini;

Tabel 3. 5. Triangulasi metode

No	Data	Observasi	Wawancara	Dokumentasi
1	Data terkait Gaji guru		√	√
2	Data terkait pembinaan guru	√	√	√

b. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber, yaitu menguji keabsahan data dengan membandingkan data yang diperoleh dari sumber lain, membandingkan data keaktifan guru yang didapat dari kepala sekolah kemudian dibandingkan dengan data keaktifan guru yang diperoleh dari guru (Creswell 2009 :258). Pada penelitian ini data yang didapat dari informan akan dicek kebenarannya melalui subjek penelitian ataupun sebaliknya. Sebagai contoh terkait triangulasi metode dapat dilihat di tabel bawah ini;

Tabel 3. 6 Triangulasi Sumber

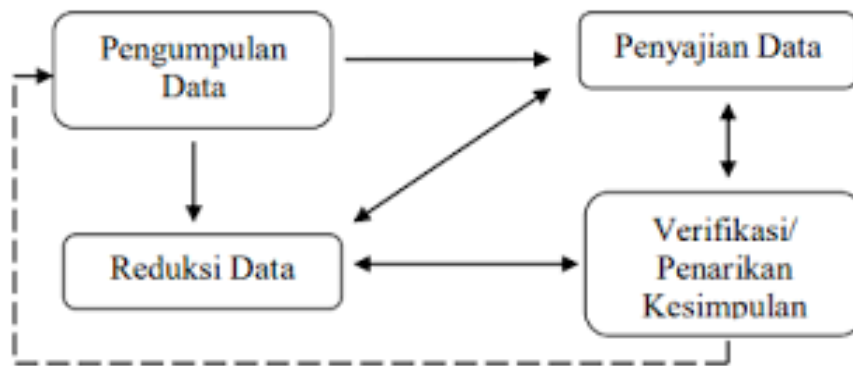
NO	Data	Subjek Penelitian	Informan Penelitian
1	Laporan Pembinaan guru	√	√
2	Jadwal Pembinaan guru	√	√

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan Teknik yang ditawarkan oleh Miles dan Huberman. Pengorganisasikan data dalam penelitian ini yang diperoleh kemudian mengurutkan data sesuai dengan kategori, pola serta diuraikan untuk menemukan tema sekaligus ditelaah, ditata, dan memetakan secara sistematis. Analisis data dengan cara mengkaji, catatan dari lapangan, dokumentasi, transkrip wawancara dan lainnya dengan tujuan memperdalam fokus kajian dalam penelitian (Merriam dan Tisdell 2015.:209). Analisis data, kegiatannya adalah mengorganisasikan ke dalam suatu pola, membuat kategorisasi, mengatur urutan data, serta satuan uraian dasar.

Data yang diperoleh oleh peneliti dari hasil wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Analisis data dimulai dengan menelaah data, mereduksi, menyesuaikan fokus kajian, menjelaskan dan menyimpulkan (Miles, Huberman, dan Saldaña 2014:30). Analisis data menurut Miles dan Huberman menggunakan reduksi data sehingga data lebih akuntabel (Mertens 2009:424). Ada empat fase yang digunakan Miles dan Huberman, yaitu pengumpulan data,

reduksi data, penyajian data data, dan pembuatan kesimpulan (Miles et al. 2014:33). Keseluruhan proses analisis data dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. 1. Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman

Adapun penjabaran gambar tersebut sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan pengamatan, wawancara dan analisis dokumen. Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi, memperpanjang waktu penelitian, dan menggunakan auditor eksternal terkait hubungannya dengan kinerja guru di Pondok Pesantren MBS Prambanan.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan bagian dari analisis. Reduksi data pada penelitian ini dimulai dari menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data, membuat kode dan membuat memo. Memo adalah konseptualisasi ide atau teoritisasi atau teoritis ide dimulai dari

pengembangan pendapat. Reduksi data merupakan bagian integral dan tak terpisahkan dari proses analisis data. Fungsinya menggolongkan, mengarahkan, menajamkan, dan membuang yang tidak perlu serta mengorganisasikan sehingga interpretasi dapat dilakukan. reduksi data dalam analisis data penelitian kualitatif, sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, membuat memo selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. (Miles et al. 2014:31).

Mereduksi data bermakna merangkum, mengambil hal-hal yang penting, memusatkan pada aspek-aspek yang urgent dan menghilangkan hal-hal lain yang tidak diperlukan. Reduksi data pada penelitian ini difokuskan terkait manajemen kinerja guru di Pondok Pesantren MBS Prambanan. Koding data dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. 7. Koding Penelitian

No	Kode	Menunjukkan
1	P	Pengamatan
2	D	Dokumentasi
3	w	Wawancara

3. Penyajian Data

Setelah reduksi data dilakukan maka prosedur berikutnya adalah daya disajikan (*data display*). Penyajian data secara umum dalam konteks ini merupakan kumpulan informasi yang terorganisir dan terkompresi sehingga memungkinkan ada penarikan kesimpulan. Langkah ini dilakukan dengan pembuatan teks yang bersifat naratif. Data yang disajikan secara naratif akan memudahkan pemahaman terhadap peristiwa yang terjadi (Miles et al. 2014:31). Penyajian data yang digunakan dalam penelitian yaitu dengan menggunakan narasi dan tabel.

4. Menarik Kesimpulan (verifikasi)

Fase terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Analisis kualitatif sejak awal penelitian menafsirkan apa yang dimaksud dengan mencatat pola, penjelasan, alur sebab akibat, dan proposisi. Penarikan kesimpulan pada tahap terakhir ini adalah jawaban-jawaban dari kesimpulan awal. Penarikan kesimpulan bisa saja menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya, tetapi bisa juga tidak tergantung sejauh mana kualitas catatan lapangan, metode pengkodean, penyimpanan, kemampuan peneliti; dan tenggat waktu yang diperlukan untuk dipenuhi (Miles et al. 2014:32). Empat langkah mulai dari pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan merupakan proses yang saling terkait yang ujungnya adalah ada konklusi yang ditarik sebagai jawaban atas rumusan masalah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi data

1. Profil PPM Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta.

a. Letak Geografis PPM MBS Yogyakarta

Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta terletak di jalan Piyungan Km 2, Marangan, Bokoharjo, Prambanan, Sleman, Yogyakarta. PPM MBS Yogyakarta berada di bawah kepengurusan Pimpinan Cabang Muhammadiyah Prambanan.

Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School (MBS) berdiri tahun 2008 dengan jumlah santri saat itu 63 santri. Sejarah awal berdirinya pondok ini tidak lepas dari keprihatinan minimnya generasi kader persyarikatan di wilayah Prambanan dan sekitarnya. Salah satu tokoh penggagas ide ini adalah Muhammad Nashirul Ahsan yang saat ini menjadi salah satu pengajar di PPM MBS Yogyakarta sekaligus ketua badan wakaf MBS. Konsep awal berdirinya PPM MBS adalah pengembangan SMP 1 Prambanan untuk dijadikan pondok pesantren. Tetapi karena terdapat perbedaan pandangan dengan pendidik internal SMP 1 Prambanan, maka tim pengembang melakukan beberapa upaya, salah satunya berkoordinasi dengan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Yogyakarta untuk mendirikan pesantren.

Berbekal motivasi dari Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Yogyakarta dan dukungan dari tokoh Muhammadiyah seperti Prof. Dr. Amien Rais, M.A, Ketua PP Muhammadiyah Prof. Dr. Yunahar Ilyas, Ketua PP Aisyiyah Prof. Dr Siti Chamamah Suranto, dan Wakil Bupati Sleman Drs. Sri Purnomo, M.Si., maka terbangunlah gedung dengan tiga ruangan yang menjadi sejarah pertama kali gedung yang dimiliki MBS Prambanan. Bangunan tiga ruang tersebut berfungsi sebagai ruang belajar, sekaligus mushola dan asrama santri putra.

Saat ini PPM MBS Yogyakarta terdiri dari beberapa jenjang pendidikan, yaitu SD, SMP, SMA dan takhasus dengan menempati lahan dengan total sekitar 14 hektar. Untuk jenjang SMP dan SMA total santri tahun pelajaran 2022-2023 berjumlah 2526 santri. Program reguler yang memadukan kurikulum agama dengan umum dengan komposisi yang seimbang sehingga santri nantinya bisa mendapat pengetahuan yang mumpuni baik di bidang pelajaran umum dan pelajaran agama. Selain program reguler, PPM MBS Yogyakarta mempunyai program khusus AR Fahrudin yang lebih menekankan penguasaan ‘ulumul syar’i (<https://mbs.sch.id/>).

c. Visi dan Misi dan Tujuan PPM MBS Yogyakarta.

Berdasarkan dokumentasi dari web resmi (<https://mbs.sch.id/>) yang diakses tanggal 6 Februari 2023 bahwa visi Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta adalah terbentuknya

lembaga pendidikan pesantren yang berkualitas dalam menyiapkan kader Muhammadiyah berdasarkan al Qur'an dan as sunnah.

Misi PPM MBS Yogyakarta adalah; 1) Menyelenggarakan pendidikan pesantren integral yang memadukan kurikulum pendidikan pesantren dan kurikulum pendidikan nasional; 2) Menjadikan lembaga pendidikan yang senantiasa memelihara nilai-nilai ajaran Islam berdasarkan al- Qur'an dan as- Sunnah; 3) Menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan kader-kader Muhammadiyah yang siap melaksanakan dakwah Islam amar ma'ruf nahi munkar; 4) Menyiapkan calon pemimpin yang jujur, amanah, cerdas dan berwawasan luas serta bertanggung jawab; 5) Menyelenggarakan pendidikan yang menyiapkan santri sebagai pelopor, pelangsunng dan penyempurna nilai-nilai Islam khususnya bagi santri dan umat pada umumnya.

Tujuan pendidikan di PPM Muhammadiyah Boarding school (MBS) Prambanan ialah menyelenggarakan sekolah yang berusaha:1) Mewujudkan generasi rabbani yang kuat imannya, tinggi ilmunya, mulia akhlaknya dengan memadukan pendidikan antara ayat qauliyah dengan ayat kauniyah, iman, ilmu, dan amal, aspek fikriyah, ruhiyah dan jasadiyah. Usaha tersebut diharapkan santri memiliki aqidah yang lurus, benar ibadahnya, mulia akhlaknya, mampu berpikir ilmiah dan berwawasan luas, memepunyai karakter kepribadian yang mandiri, kreatif, disiplin dan berbadan sehat lagi kuat, serta bermanfaat bagi umat islam dan masyarakat. 2) Mencerdaskan peserta didik pada aspek kecerdasan

intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) melalui pendidikan yang kompetitif, melibatkan siswa (santri) dalam berorganisasi, dan pembiasaan dalam beribadah baik bersifat fardhu maupun sunnah yang dipantau oleh asatidz. Proses pendidikan yang berlangsung tidak hanya mengedepankan nilai kecerdasan intelektual semata, namun juga mengembangkan nilai keimanan, nilai ibadah (Islam) dan nilai ihsan (akhlak), serta nilai karakter kepribadian yang mendorong civitas akademika untuk tumbuh menjadi pribadi yang semangat, kasih sayang, empatik, dan bertindak sepenuh hati (bersungguh-sungguh) (<https://mbs.sch.id/>).

e. Keadaan Siswa dan Guru Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School (MBS) Yogyakarta.

Penerimaan siswa di PPM MBS Yogyakarta trennya mengalami kenaikan setiap tahunnya. Pada tahun 2020/ 2021 siswa di PPM MBS Yogyakarta sebanyak 2430 siswa. Sedangkan di tahun 2021/ 2022 siswa di PPM MBS Yogyakarta menjadi 2500 siswa dan pada 2023-2024 siswa yang diterima mencapai 2526 orang. Berikut adalah tabel jumlah siswa tiga tahun terakhir:

Tabel 4. 1 Jumlah siswa dari tiga tahun terakhir di PPM MBS Yogyakarta

Jumlah Siswa Tahun		
2020/2021	2021/2022	2022/2023
2020	2500	2526

Berdasarkan tabel 4.1, jumlah siswa PPM MBS Yogyakarta terus mengalami peningkatan. Hal ini menandakan kualitas pendidikan yang baik yang ada di PPM MBS Yogyakarta, sehingga masyarakat semakin percaya dengan menyekolahkan anaknya di PPM MBS Yogyakarta.

Untuk guru yang bertugas di PPM MBS Yogyakarta jenjang SMP dan SMA berjumlah 211. Guru PPM MBS Yogyakarta terdiri dari Guru Tetap Yayasan (GTY) dan Guru Tidak Tetap (GTT). Berikut adalah tabel sebaran guru terkait jumlah, strata pendidikan dan status kepegawaian:

Tabel 4. 2 Keadaan Guru PPM MBS Yogyakarta.

NO	Guru	Jumlah	STRATA PENDIDIKAN				STATUS KEPEGAWAIAN	
			D1	S1	S2	S3	TETAP	TIDAK TETAP
1	Guru diniyah	130	1	123	5	1	4	126
2	Guru umum	81	-	71	10	-	9	72

Berdasarkan tabel 4.1 tentang keadaan guru PPM MBS Yogyakarta, semua guru sudah dan sedang menempuh pendidikan pendidikan S1 dan ada yang lulusan doktor. Untuk perbandingan jumlah guru diniyyah dan guru mata pelajaran umum jauh lebih banyak guru diniyyah. Hal ini memang karakter pondok pesantren yang lebih banyak muatan pelajaran diniyahnya atau setidaknya jam pelajaran diniyah lebih banyak dari pelajaran umum. Terkait status kepegawaian sendiri, guru yang statusnya guru tetap yayasan relatif hanya sedikit. Hal ini mengingat pengangkatan guru tetap yayasan didasarkan pada kemampuan yayasan, kinerja guru dan terakhir persetujuan dari guru yang bersangkutan. Kebanyakan guru PPM MBS Yogyakarta mempunyai strata pendidikan S1.

f. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Muhammadiyah Boarding School (MBS) Yogyakarta

PPM MBS Yogyakarta memiliki struktur organisasi dari tingkat atas sampai bawah. Untuk bidang pelajaran diniyah sendiri berada di bawah waka kurikulum ISMUBA (Islam, Kemuhammadiyah dan Bahasa Arab) dan di bawah pengawasan wakil direktur 1 bidang pendidikan. Guru bidang diniyah selain di bawah koordinasi wakil direktur 1 bidang pendidikan, juga berada sub koordinasi wakil direktur bidang kema'hadan, karena dalam prakteknya keduanya sangat terkait satu sama lain. Adapun susunan struktur organisasi di PPM MBS Yogyakarta dapat

dilihat pada CL.D.01, lampiran 2.3. Struktur yang ada di PPM MBS Yogyakarta sudah terstruktur dengan rapi dengan garis komando yang jelas. Semuanya berada di bawah arahan direktur utama pondok yang membawahi lima wakil direktur. Setiap wakil direktur mempunyai tanggung jawab apa yang diembannya. Meskipun jumlah guru di PPM MBS Yogyakarta lumayan banyak, tetapi pondok mempunyai garis koordinasi yang jelas untuk melaporkan atau menyelesaikan masalah yang ada.

h. Tanggung Jawab Guru Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah

Boarding School (MBS) Yogyakarta.

Setiap guru mempunyai tugas sesuai dengan bidangnya sebagaimana pegawai lainnya. Guru mempunyai tanggung jawab mengajar, tetapi juga mempunyai kewajiban administrasi untuk mendukung fungsi mengajar tersebut. Meskipun guru mempunyai lebih dari satu tanggung jawab, guru mampu melaksanakan semua tanggung jawab tersebut dengan sebaik-baiknya.

Guru mampu memenuhi semua tanggung jawab yang diberikan baik tugas administrasi maupun tugas mengajarnya dan yang terpenting guru mampu membuat siswa nyaman dalam mengikuti pembelajaran. Pembelajaran berlangsung dengan rasa penuh kekeluargaan. Guru ibarat orang tua yang selalu memberikan kasih sayang, menjelaskan pelajaran dengan penuh perhatian, sehingga membuat siswa semangat berinteraksi dengan guru tanpa menghilangkan norma dan adab siswa dengan guru.

Pembelajaran berlangsung dengan suasana yang menyenangkan tetapi serius. Semua siswa duduk dengan rapi tanpa banyak gerakan ke sekeliling. Semua siswa tampak fokus mendengarkan penjelasan guru. Seseekali guru melemparkan candaan ringan untuk mencairkan suasana. Selain candaan ringan, guru juga sering membuka dialog untuk mengetahui apakah siswa sudah paham dengan materi yang diberikan. Dialog ini membuat siswa ini menikmati pembelajaran dan aktif bertanya sesuatu yang belum dipahami. (CL.P. 02, Lampiran 2.1).

Guru di PPM MBS Yogyakarta mendampingi siswa saat pembelajaran dengan penuh rasa kebersamaan. Jika ada ada siswa bertanya tentang apa yang belum dipahami, maka guru menjelaskan dengan penuh perhatian dan terkadang guru menjelaskan dengan memberikan contoh.

j. Kinerja Guru Diniyah Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah
Boarding School (MBS) Yogyakarta.

Hasil kinerja guru PPM MBS Yogyakarta dapat diukur dari pencapaian nilai akreditasi pondok dan juga kepuasan pendidikan yang di PPM MBS Yogyakarta. Piagam-piagam yang telah diperoleh menunjukkan kualitas pendidikan yang ada di PPM MBS Yogyakarta. Berikut adalah tabel perolehan akreditasi di PPM MBS Yogyakarta:

Tabel 4. 3. Hasil Penelitian Akreditasi di PPM MBS
Yogyakarta

JENJANG	TAHUN BERAKHIR	NILAI	KETERANGAN
SMP	2026	92	A
SMA	2024	93	A

Berdasarkan tabel pencapaian akreditasi PPM MBS Yogyakarta, hasil yang dicapai memperoleh akreditasi A. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di PPM MBS Yogyakarta tidak kalah dengan sekolah-sekolah negeri. Selain memperoleh akreditasi dari lembaga akreditasi nasional, PPM MBS Yogyakarta jenjang tsanawiyah juga mendapat akreditasi dari dari Universitas Islam Madinah (CL.D-04). Perolehan akreditasi ini menunjukkan bahwa pendidikan di PPM Yogyakarta sudah diakui oleh perguruan luar negeri dan mendapat prioritas penerimaan untuk menjadi mahasiswa di kampus tersebut bagi lulusan PPM MBS Yogyakarta.

Pendidikan PPM MBS Yogyakarta yang sudah diakui baik dari dalam negeri dan luar negeri tentunya adalah cerminan dari pembelajarn yang ada di kelas. Berdasarkan CL.P.02 menunjukkan pembelajaran berlangsung menarik. Guru mengajar dengan menggunakan metode yang menarik dengan media pembelajaran yang sesuai. Penggunaan metode

yang menarik membuat para santri semangat dan ikut aktif dalam mengikuti pembelajaran.

Pembelajaran yang dilakukan di luar kelas terbukti membuat suasana pembelajaran lebih cair dan membuat anak-anak antusias dalam mengikuti pembelajaran. Pada sisi yang lain, suasana pondok yang tenang dan halaman yang luas dikelilingi gazebo-gazebo dapat mengurangi kejenuhan anak-anak dalam belajar dari pagi sampai malam.

2. Manajemen Kinerja Guru di PPM MBS Yogyakarta.

Penelitian ini berfokus pada manajemen kinerja guru di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School (MBS) Yogyakarta, yang mana direktur atau pimpinan pondok mempunyai tanggungjawab penuh dalam peningkatan kinerja guru baik ranah pembuatan kebijakan maupun manajer dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Guru yang merupakan pelaksana kebijakan pimpinan mempunyai tanggungjawab melaksanakan kebijakan pimpinan.

Pimpinan pondok dalam memanaj kinerja guru diawali dengan berpedoman dengan visi misi pondok sebagai patokan untuk selanjutnya melakukan perekrutan terhadap calon guru yang di anggap mampu mewujudkan visi misi lembaga. Selain itu aspek fisik yaitu sarana prasarana menjadi perhatian pimpinan yangkemudian diwujudkan dengan gedung-gedung baik sebagai ruang kelas, asrama, maupun sarana penunjang lainnya (CL.D.01).

Pemenuhan kesejahteraan guru menjadi salah satu prioritas bagi pimpinan PPM MBS Yogyakarta sebelum dilakukan perekrutan guru. Kebijakan terkait kesejahteraan dilakukan dengan menerbitkan peraturan penggajian dan tunjangan pegawai PPM MBS Yogyakarta. Aturan penggajian maupun tunjangan tidak hanya terkait dengan kesejahteraan guru selama mengajar di pondok, tetapi juga berisi pemberian kesejahteraan setelah purna menjadi guru PPM MBS Yogyakarta (CL.D.04).

Direktur dalam memanaj kinerja guru yang dilakukan dengan memulai menentukan kebutuhan guru disetiap menjelang tahun ajaran baru. Hal ini diperkuat dengan wawancara bahwa;

“Perencanaan yang dilakukan pimpinan pondok pondok setiap awal semester ialah pembagian tugas guru, dan program madrasah selama setahun beserta jadwal pelaksanaan dengan masing-masing penanggung jawab. Perencanaan terkait dengan kebutuhan guru. Hal ini dengan melihat guru yang habis masa kontraknya atau pun guru yang melanjutkan masa baktinya di pondok. Sebelum tahun ajaran baru, pimpinan pondok sudah memberikan form terkait guru yang akan habis kontraknya, apakah akan melanjutkan atau tidak. Pemberian form ini dilakukan diawal semester dua sehingga pada pertengahan semester sudah ada peta kebutuhan guru untuk tahun ajaran baru. Jika tidak melanjutkan, maka pondok akan segera melakukan rekrutmen guru.”. (CL.W.01)

Perencanaan dalam perekrutan guru, pimpinan pondok membuat aturan ketat dalam seleksi guru, tidak hanya berbasis untuk memenuhi kekurangan yang ada, tetapi guru yang yang lolos seleksi benar-benar sesuai kualifikasi yang dibutuhkan pondok. Hal ini diperkuat dengan wawancara;

Untuk memenuhi kebutuhan guru diniyyah di ARF, dalam seleksi kami sangat memperhatikan kualifikasi dan kompetensi guru tersebut. Misalnya dalam seleksi belum ada yang memenuhi kriteria, maka

seleksi itu akan diperpanjang. Jika pun akhirnya belum ada yang memenuhi kriteria, maka kekosongan jam mengajar tersebut akan diampu oleh guru cadangan yang biasanya diambil dari guru pembina. Hal ini karena kita ingin lulusan program ini benar-benar mempunyai penguasaan bahasa arab secara aktif, sehingga diperlukan guru yang benar-benar kompeten yang tidak hanya berkualifikasi minimal S1 sesuai bidangnya, tetapi guru tersebut memang lulusan dari perguruan tinggi yang menerapkan pendidikan yang ketat bagi mahasiswanya, misalnya untuk guru bahasa arab, pondok merekrut guru dari kampus yang menerapkan aturan wajib berbahasa arab setiap harinya. Terkait aspek kepribadian calon guru, pondok menekankan calon guru mempunyai akhlak yang islami dan mampu membimbing anak dalam berproses. Untuk para guru yang lolos seleksi, mempunyai ikatan dinas minimal 2 tahun dan bisa diperpanjang setiap 2 tahun tersebut dengan memperhatikan kinerja dan kesepakatan antara pondok dengan guru yang bersangkutan. (CL.W. 02)

Perencanaan dalam proses pembelajaran, setiap guru berkewajiban membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Berdasarkan CL. D.06 RPP dibuat untuk setiap mata pelajaran dan dikumpulkan setiap hari kamis kepada pimpinan. Pimpinan pondok bertugas untuk memeriksa dan memvalidasi RPP serta memberikan catatan jika diperlukan. Pengambilan RPP yang sudah tervalidasi dilakukan pada hari sabtu di kantor guru masing-masing.

Kebijakan pimpinan pondok dalam meningkatkan kinerja guru berpedoman pada aturan kepegawaian PPM MBS Yogyakarta. Berdasarkan CL.D.07, aturan kepegawaian berisi perjanjian kerja, kewajiban pegawai, hak pegawai, pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja, dan pelaksanaa. Sebagai contoh terkait kewajiban pegawai; 1) Setiap pegawai wajib hadir di kantor pukul 07.20 dan pulang pukul 15.20 setelah shalat ashar di pondok; 2) Setiap pegawai wajib mengikuti apel pagi; 3) Setiap pegawai wajib mengikuti

kajian rutin yang diadakan di pondok. Kajian ini merupakan salah satu program pembinaan bagi guru.

Manajemen organisasi yang dilakukan pimpinan pondok dilakukan mulai menjelang masuk tahun ajaran baru. Sebagaimana dalam wawancara bahwa;

Bagian kurikulum membuat pembagian mengajar bagi para guru. Untuk di MBS sendiri mengingat lokasi MBS Pusat dengan MBS Program ARF lokasinya berbeda, pimpinan pondok membuat kebijakan bahwa guru yang sudah mengajar di MBS Pusat hanya mengajar di MBS Pusat mempunyai tugas mengajar di MBS Program ARF, begitu juga sebaliknya. Hal ini untuk lebih memfokuskan materi ajar dan untuk lebih mengkondusifkan kegiatan belajar mengajar karena mengingat jarak yang lumayan jauh antara MBS Pusat dan MBS Program ARF. (CL.W.02)

Pimpinan pondok melalui bagian kurikulum membuat pembagian jam mengajar. Pembagian ini dengan melihat kompetensi guru yang bersangkutan dan melihat tugas fungsional guru tersebut. Untuk pembagian mengajar di program ARF sebagaimana CL.D.02, lampiran 2.3. Berdasarkan CL.D.02 guru yang statusnya guru fungsional mempunyai jam mengajar full 24 jam. Jika ada jam pelajaran yang belum ada guru yang mengampu, maka akan diberikan kepada guru pembina. Guru pembina ini merupakan guru lulusan S1 tetapi berposisi sebagai musyrif atau pendamping santri di pondok yang tugas pokoknya adalah membersamai pendidikan santri di luar KBM pagi. Untuk pembagian jumlah jam mengajar sendiri memperhatikan jabatan yang diampu guru yang bersangkutan. Hal ini diperkuat dengan wawancara;

Untuk pembagian jumlah mengajar memperhatikan jabatan yang diampu guru yang bersangkutan. Misalnya jabatan guru tersebut adalah

guru fungsional yang tugas pokoknya mengajar full time, maka gurutersebut dibebankan mengajar full 24 jam. Sedangkan jika guru mempunyai jabatan strategis di pondok misalnya direktur, wakil direktur, atau kepala sekolah, maka guru tersebut dibebaskan dari tugas mengajar. Walaupun dalam prakteknya masih diberikan jam mengajar walupun hanya sedikit mengingat jumlah guru rumpun pendidikan agama Islam yang terbatas (CL. W.03).

Manajemen organisasi oleh pimpinan pondok dilakukan mulai menjelang masuk tahun ajaran baru dengan memetakan guru sesuai bidang kompetensinya. Sebelumnya kordinator bidang pendidikan membuat jadwal pelajaran bagi guru dan siswa. Jadwal pelajaran tersebut di bawah tanggung jawab bidang kurikulum di setiap jenjang di PPM MBS Yogyakarta. Berikut adalah jadwal pelajaran PPM MBS Yogyakarta program ARF sebagaimana CL.D. 03, lampiran 2.3. Untuk jadwal sendiri dibuat dengan sistem enam hari sekolah dengan libur hari jumat dengan mulai pembelajaran mulai jam 07.30 sampai 14.45. Khusus untuk hari Senin dan Kamis pembelajaran hanya sampai jam 11.55. Hal ini merupakan kebijakan dari pimpinan untuk dapat digunakan untuk rapat musyawarah guru mata pelajaran pada hari senin jam 13.00 dan pengajian sekaligus pembinaan guru setiap hari kamis jam 13.00.

Setiap guru sendiri diberikan tanggung jawab membuat Rencana Pelaksanaan (RPP) dari setiap mata pelajaran yang diampu. RPP tersebut dikumpulkan setiap pekan sekali kepada pimpinan pondok. Berikut ini adalah contoh RPP guru diniyyah PPM MBS Yogyakarta sebagaimana CL.D.02, lampiran 2.3. RPP mata pelajaran diniyyah dibuat setiap guru dengan ditulis tangan pada buku kosong yang dibagikan kepada setiap guru. Pada buku tersebut terdapat panduan umum pembuatan RPP seperti tanggal, mata

pelajaran, nama guru, tujuan umum pembelajaran, pendahuluan, tujuan khusus, penerapan, tanda tangan guru dan pimpinan. RPP yang dikumpulkan guru telah memuat tujuan pembelajaran, langkah-langkah pembelajaran, penilaian pembelajaran. Tujuan pembelajaran berisi tujuan umum dan tujuan khusus.

Untuk melakukan pengawasan dan penilaian kinerja, pihak pondok mempunyai kebijakan tersendiri terkait pengawasan tersebut. Hal ini misalnya terdapat pada wawancara;

Pimpinan pondok melakukan pengawasan (*controlling*) ataupun penilaian kinerja guru dengan menggunakan instrumen yang ada walaupun selama ini baru sebatas ketertiban kedisiplinan baik berupa laporan pembuatan RPP, kedatangan, kehadiran mengajar, ataupun keaktifan mengikuti pembinaan setiap pekan. Misalnya untuk laporan kedatangan, pimpinan melalui bidang HRD data tertulis terkait laporan kedatangan guru. Selanjutnya diadakan evaluasi setiap selesai kegiatan untuk perbaikan kegiatan yang akan datang. Meskipun penilaian kinerja baru sebatas pada kedisiplinan guru, tetapi kedisiplinan ini kita maksimalkan terutama dalam memberikan motivasi kepada guru. Kita menyakini bahwa guru yang mempunyai kedisiplinan yang tinggi, tentu memiliki motivasi mengajar yang baik (CL.W.01).

Pimpinan pondok setiap bulannya dapat mengetahui rekapitulasi presensi setiap guru. Rekapitulasi ini berisi data presensi kedatangan guru selama sebulan penuh. Berikut ini adalah contoh rekapitulasi presensi guru PPM MBS Yogyakarta, sebagaimana pada CL.D.08, lampiran 2.3. Rekapitulasi presensi setiap guru berisi rincian presensi yang berupa jumlah kewajiban kehadiran setiap bulan, jumlah kehadiran guru, keterlambatan guru, durasi keterlambatan, kekosongan jam mengajar dan kelengkapan administrasi.

Seorang pimpinan pondok yang mempunyai kedudukan tertinggi di pondok berperan penting untuk meningkatkan kinerja guru, terutama memberi penguatan tentang kedudukan guru dalam ajaran Islam. Pimpinan pondok sering kali menjelaskan tentang kemuliaan seorang guru dan apa yang seharusnya dilakukan oleh guru dalam mengajar. Misalnya, kesabaran guru dalam mengajar ataupun kebersamaan dan memberi motivasi pada santri. Pimpinan pondok merupakan sosok layaknya orang tua bagi pendidik di pondok. Pimpinan menekankan untuk saling bekerja sama, melaksanakan tanggungjawab dengan sebaik-baiknya. Jika ada persoalan yang tidak bisa diselesaikan sendiri, maka sebagai satu keluarga kita harus saling tolong menolong. Jika ada guru yang mempunyai urusan keluarga sehingga harus meninggalkan pondok, pimpinan juga akan memberikan dispensasi tidak mempersulit, karena pimpinan yakin kinerja yang baik juga iklim kerja yang kondusif, baik iklim ditempat kerja maupun iklim keluarga (CL.P. 03, Lampiran 3.3).

Direktur pesantren selalu memberikan motivasi kepada para guru untuk bekerja ikhlas karena Allah SWT sehingga menjadi amalan yang berkah dan mendapat keridhaan-Nya. Direktur sangat mengapresiasi kinerja guru mulai dari kedisiplinan, semangat kerja, keuletan, gotong royong tanpa merasa memikul beban sedikitpun, padahal gaji yang didapat masih minim dan rendah. Upaya pimpinan pondok pesantren yang terus menerus mendidik para guru agar tetap semangat dan bersikap ihsan meskipun materi yang didapat tidak sebanding dengan pengorbanan yang dilakukan (CL.P. 03).

Budaya kerja PPM MBS diciptakan seperti sebuah keluarga. Apapun yang menjadi kendala dan masalah guru menjadi masalah dan tanggung jawab kepala pondok untuk dapat memberikan solusi yang terbaik kepada guru agar guru tidak menjadi rapuh dan lemah dalam bertugas. Jiwa kepedulian pimpinan yang begitu tinggi dan berakhlakul karimah serta santun terhadap guru, sehingga terbentuklah kekeluargaan yang rukun dan harmonis antara guru dan pimpinan, karena memang untuk direktur pondok tinggal bersama santri dan membersamai murid dan guru yang tinggal di pondok. Hal ini mampu membuat kinerja guru menjadi tinggi karena ada perhatian dari pimpinan pondok meskipun gaji yang diterima rendah. Segala usaha dan upaya yang dilakukan oleh pimpinan pondok sangat bijak dan mulia, membuat hasilnya juga terlihat baik. Hal ini diperkuat dengan wawancara;

“Saya memberikan semangat pada mereka (guru) ketika pembinaan, bagi kami pembinaan yang rutin sangat penting untuk terus memompa semangat. Terkait dengan kesejahteraan, kami ketika memberikan pembinaan selalu menyampaikan bahwa pondok akan berusaha meningkatkan kesejahteraan ekonomi para guru. Semua unit usaha yang dimiliki pondok, seperti minimarket, grosir, laundry, toko besi, las, catering, perikanan, dan tokoMu, semua bertujuan untuk menopang ekonomi pesantren, memberikan pendidikan yang murah tetapi berkualitas, dan memberikan kesejahteraan bagi guru. Semua butuh proses, tetapi insyaa Allah semua itu akan terwujud”. (CL.W. 01)

Ketika ada kesalahan atau pelanggaran disiplin, pimpinan selalu mengedepankan rasa kekeluargaan dalam melakukan pembinaan. Karena rasa kekeluargaan ini adalah salah satu modal penting dalam membangun budaya organisasi yang positif. Pada akhirnya, guru yang sudah berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik tanpa merasakan beban yang berat, terus termotivasi untuk

bekerja sebaik mungkin. Pembinaan guru tidak hanya saat pengajian rutin sepekan sekali, tetapi setiap saat jika diperlukan tanpa terikat dengan acara formal. Pimpinan sering mengajak bicara guru baik terkait agenda pondok maupun hanya sekedar mengobrol untuk memperkuat kekeluargaan. Sehingga dari usaha pimpinan membangun hubungan dengan warga pondok, guru menikmati setiap beban kerja yang didapatnya, meskipun gajinya tidak seberapa dalam artian rendah. Semua kegiatan rutinitas sehari-hari dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan penuh semangat tanpa mengeluh. Apapun yang diberikan akan dikerjakan dengan baik. Tidak ada kata menyerah meskipun begitu banyak rintangan dan masalah yang pasti akan dihadapi setiap harinya. Semua dilakukan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas masing-masing guru (CL. P.03).

Pimpinan pondok berusaha terus memberikan semangat kepada para guru supaya memiliki kesungguhan dalam menjalankan kewajiban. Seberat apapun tugas dan tanggung jawab para guru, mereka dapat menjalaninya dengan hati yang senang dan ceria sepanjang hari, apalagi para guru dan sesama rekan kerja saling bahu membahu, saling membantu, kompak dan saling memotivasi dengan bijak. Hal ini merupakan kebiasaan pemimpin yang membantu para guru untuk lebih bersemangat dalam bekerja di PPM MBS Yogyakarta. Rasa kekeluargaan yang diberikan pimpinan pondok pesantren kepada para guru membuat guru sangat senang bekerja tanpa merasa terbebani (CL.P.03).

Pimpinan selalu memberikan keteladanan baik dalam masuk kantor, mengajar, ataupun dalam menghadiri pembinaan guru. Begitu juga dengan guru. Guru selalu kebersamai dan memberikan keteladanaan saat pembelajaran di kelas atau saat kegiatan di luar. Seperti dari catatan lapangan hasil wawancara dengan salah satu siswa kelas VIII:

“Guru ketika masuk masuk kelas selalu mengucapkan salam dan mengawali pembelajaran dengan berdoa. Ketika menerangkan, guru menjelaskan dengan tenang dan dengan suara yang jelas. Saat berada di luar kelas, guru juga selalu kebersamai santri, misalnya ketika shalat jamaah. Jika santri membutuhkan bantuan, guru juga selalu mendampingi dan membantu. Saya merasa senang mengikuti pembelajaran di dalam kelas. Siswa mudah memahami pelajaran, sebab guru yang selalu mengajari dengan memberikan contoh dan teladan. Saya berusaha secara maksimal untuk terus fokus dalam belajar di kelas, walau terkadang ada sisi-sisi jenuh, namun akan cepat hilang saat guru membuat suasana belajar menjadi lebih menyenangkan dan tidak tegang, sehingga belajar di kelas dapat berjalan dengan baik dan lancar. Guru sering mengajak murid untuk belajar di gazebo ataupun di ruangan terbuka untuk membuat suasana lebih cair dan menyenangkan.” (CL.W-05)

Peningkatan kinerja setiap guru senantiasa diharapkan untuk kemajuan pondok. Pimpinan pondok mempunyai amanah untuk selalu meningkatkan kinerja guru. Pimpinan pondok memantau kinerja guru karena memang tinggal di lingkungan pondok. Jika ada permasalahan, guru dapat konsultasi tanpa ada rasa canggung, karena pimpinan dalam berkomunikasi dengan guru juga selalu mengedepankan prinsip egaliter sering menyapa terlebih dahulu, sehingga dari sikap ini guru-guru tidak merasa sungkan untuk bercakap-cakap ataupun bermusyawarah membahas hal-hal yang terkait kinerja taupun hal lainnya. (CL. P.03, Lampiran 2.1).

Guru pelajaran diniyyah yang ada di PPM MBS kebanyakan tinggal di lingkungan pondok sehingga sangat membantu dalam proses pembelajaran baik di kelas maupun di luar kelas. Tampak keceriaan dan keramahan guru dalam berkomunikasi dengan siswa atau dengan yang lainnya. Saat jam mengajar, guru mengajar dengan penuh semangat, tidak tampak raut wajah lesu meskipun beban guru sangat besar. Guru mengajar dengan riang gembira dan sesekali mengajak diskusi sambil melempar candaan kepada siswa sehingga kelas tampak hidup. Semua guru menjalankan tugas yang telah diterima dengan penuh tanggung jawab. Jika ada ketidaktertiban siswa atau kurangnya perhatian siswa terhadap lingkungan, maka guru terkadang mengumpulkan siswa dan memberikan nasihat bahwa di pondok siswa dan guru adalah satu keluarga, kebersihan, ketertiban, dan sikap ramah terhadap orang lain lain adalah tanggung jawab bersama (CL.P.04). Hal ini didukung dengan wawancara:

“Dulu ketika pertama kali masuk pondok. Kami selalu ditekankan untuk menjaga ketertiban, mematuhi peraturan pondok, bersikap ramah terhadap orang lain, bahkan ketika di masjid, kami dibiasakan bagaimana menaruh sandal dengan rapi. Meskipun awalnya berat, tetapi karena guru selalu mendampingi dan memberikan contoh, semua itu menjadi ringan sampai saat ini kami berusaha melaksanakan semua hal tersebut (CL.W.05).”

Pengorbanan, keteladanan, sikap tidak putus asa dalam mendidik merupakan hal penting yang harus dimiliki guru karena mendidik merupakan profesi yang mulia dan siswa merupakan amanah, guru dapat melaksanakan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Jika pun ada rasa malas yang menghampiri siswa dan guru, tetapi karena ada rasa kebersamaan, guru

berusaha menghilangkan rasa malas tersebut. Pendidikan bukanlah sebuah proses yang instan langsung terlihat hasilnya, perlu ada kesungguhan dan kesabaran dalam mendidik. Pada akhirnya pola pendidikan yang berlangsung secara konsisten dan berkesinambungan dengan sendirinya membuat siswa melakukan apa yang dicontohkan guru dan menjadi kesadaran dan habit bagi perilaku siswa.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.

Penelitian ini berfokus untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di PPM MBS Yogyakarta. Faktor-faktor tersebut tentunya berangkat dari manajerial direktur pesantren. Pimpinan pondok selalu membersamai kegiatan yang ada di pondok. Masukan dan nasihat senantiasa diberikan demi perbaikan secara berkesinambungan.

Pimpinan selalu menyakinkan bahwa keberhasilan pendidikan pondok tidak bisa ditentukan satu atau dua orang, tetapi semua guru dan karyawan berperan atas kemajuan pondok. Pimpinan tidak lelah untuk mengingatkan bahwa guru PPM MBS adalah orang-orang yang terpilih untuk mendidik generasi penerus, oleh karenanya pimpinan selalu terbuka untuk menerima masukan untuk perbaikan kinerja guru. Seandainya ada persoalan yang sensitif terkait perilaku guru, pimpinan tetap menyampaikan nasihat dengan lemah lembut penuh kekeluargaan. Meskipun guru mempunyai kewajiban baik administrasi maupun mengajar yang berbeda guru satu dengan lainnya, tetapi guru berusaha melaksanakan kewajiban dengan dengan sebaik-baiknya. Ketenangan selalu mengiringi para guru dalam mengajar. Karena mengajar

santri adalah amanah yang luar biasa untuk membentuk generasi masa depan (Cl.P.03).

Kesungguhan para pimpinan dalam mendongkrak kinerja tidak hanya berkuat pada pemberian motivasi, tetapi diwujudkan dengan adanya visi misi, tujuan pondok pesantren, maupun sarana prasarana (Cl.D.01). Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School (MBS) Yogyakarta memiliki ruang kelas dengan total 76 kelas yang terbagi untuk jenjang SMP dan SMA. Untuk lebih jelasnya tertera pada tabel berikut:

Tabel 4. 4 Daftar Ruang Kelas di PPM MBS Yogyakarta

Jenjang	Kelas	Jumlah
SMP	7	13 Ruang
	8	13 Ruang
	9	16 Ruang
SMA	10	13 Ruang
	11	11 Ruang
	12	10 Ruang

PPM MBS Yogyakarta juga mempunyai beberapa bangunan gedung/ ruang yang cukup baik seiring dengan perbaikan dan pengembangan pesantren. Gedung-gedung sebagai asrama maupun kelas terletak terpisah antara siswa putra dan putri. Gedung yang dimiliki pondok sudah cukup megah, tidak ada kerusakan yang berarti hanya memerlukan pemeliharaan saja. Setiap gedung juga dilengkapi kamar mandi dengan

jumlah yang memadai. Adapun bangunan gedung/ ruang dapat dilihat di dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4. 5 Bangunan Gedung / Ruang di PPM MBS
Yogyakarta

No	Bangunan Gedung/ Ruang	Jumlah	Kondisi
1	Ruang kantor guru	6	Baik
2	Ruang kelas 7	13	Baik
3	Ruang kelas 8	13	Baik
4	Ruang kelas 9	16	Baik
5	Ruang kelas 10	13	Baik
6	Ruang kelas 11	11	Baik
7	Ruang kelas 12	10	Baik
8	Ruang kamar mandi	56	Baik
9	Ruang asrama	104	Baik
10	Pusat kesehatan pesantren	3	Baik
11	Masjid	2	Baik
12	Mushala	7	Baik
13	Laboratorium IPA	2	Baik
14	Laboratorium Komputer	2	Baik
15	Perpustakaan	3	Baik
16	Parkir	3	Baik

Sarana dan prasarana yang ada di PPM MBS Yogyakarta terbilang cukup representatif untuk menunjang kegiatan belajar. Kondisi kelas juga cukup baik dan luas dengan sirkulasi udara yang cukup. Setiap kelas berisi meja dan kursi sejumlah siswa. Terkait pelaksanaan ibadah menggunakan dua

masjid ditambah menggunakan gazebo yang digunakan sebagai mushala sementara. Untuk masjid yang berada di kompleks AR Fahrudin berukuran besar dua lantai dengan kondisi yang sangat baik untuk menunjang kegiatan belajar di luar kelas (CL.P.01).

Pimpinan terus mengingatkan guru bersungguh-sungguh dalam beramal kebersamai santri karena ketika guru dekat santri, santri dengan sendirinya akan termotivasi untuk terus belajar karena merasa para guru selalu kebersamainya. Mengenai gaji, meskipun secara nominal masih rendah, tetapi bukanlah menjadi rintangan bagi guru untuk memberikan pembelajaran yang terbaik. Pimpinan terus berusaha meningkatkan kesejahteraan guru dengan berbagai usaha yang dimiliki pondok. Meskipun saat ini hasil dari unit usaha belum bisa menutup kebutuhan operasional yang ada, tetapi hal ini sebagai ikhtiar untuk nanti kedepannya dapat menjadi sumber utama operasional pondok serta dapat memberikan gaji yang layak bagi guru (CL.P.03).

Pimpinan pondok terus berusaha meningkatkan kesejahteraan guru, misalnya memperhatikan gaji para guru. Sesuai dengan data yang diperoleh dari catatan lapangan dokumentasi (CL.D.05, Lampiran 2.3) bahwa penerimaan gaji guru MBS Yogyakarta untuk guru lulusan S1 memperoleh gaji Rp. 1.539.000 sedangkan untuk lulusan S2 Rp 1.667.500, dan guru lulusan S3 Rp 1.798.000 ditambah tunjangan-tunjangan lainnya seperti tunjangan jabatan, tunjangan kelebihan jam mengajar, tunjangan kepanitiaan dan transportasi, tunjangan tugas luar, tunjangan kesehatan dan sosial,

tunjangan insentif pemerintah, bantuan pembiayaan sekolah anak pegawai, dana pensiun dan bantuan pembiayaan haji dan umrah. Untuk jumlah dana pensiun sendiri tidak hanya berasal dari potongan gaji guru selama bekerja di pondok tetapi ada alokasi khusus dari pondok sebagai tambahan dana pensiun. Semua aturan tentang penggajian, tunjangan, bantuan pembiayaan maupun pesangon mempunyai aturan yang jelas dan akuntabel, tidak ada keterangan misalnya pesangon akan diberikan sesuai kemampuan pondok.

Guru PPM MBS Yogyakarta mempunyai semangat tinggi dalam mengajar. Guru selalu mempersiapkan materi di sela-sela pergantian jam pelajaran. Ketika pembelajaran berlangsung, guru menyampaikan materi dengan penuh semangat, dengan suara yang lugas dan keras, sehingga murid pun tampak tertarik dan ikut bersemangat mengikuti pembelajaran. Semangat guru dalam mendidik tidak hanya terlihat ketika pembelajaran di kelas, tetapi ketika diluar kelas pun, guru selayaknya orang tua bagi selalu mendampingi santri. Jika ada santri ingin bertanya atau ada keperluan, guru selalu melayani keperluan siswa dengan penuh perhatian tanpa melihat apakah keperluan itu merupakan bagian dari tanggung jawab guru yang bersangkutan atau tidak (Cl.P.02).

Semua guru saling bekerja sama dalam mendidik siswa di kelas atau di luar kelas. Saat sedang istirahat atau waktu kosong di antara pergantian jam, guru terkadang melayani kebutuhan santri yang membutuhkan bantuan, karena bagaimanapun guru pondok adalah orang tua yang ada di sekolah. Guru terlihat sangat fokus dan bersemangat dalam bertugas, walau ada sedikit

terlihat lelah dari balik raut wajah mereka yang sangat ramah, namun terus berjuang untuk dapat menjalankan kewajiban dengan sebaik-baiknya. Saat shalat jamaah, semua guru dengan semangat dan penuh kebersamaan mendampingi siswa shalat jamaah tanpa memandang status guru apakah guru fungsional atau guru sebagai pembina. Para siswa merasa senang dengan kebersamaan dengan guru. Jika ada permasalahan, siswa bisa bertanya langsung kepada guru tanpa terikat dengan waktu pembelajaran dan guru pun melayani dengan penuh keakraban dengan tetap mengedepankan penanaman nilai dan norma, misalnya ketika bertanya atau meminta tolong dengan mengucapkan salam dan mengutarakan keperluannya dengan menggunakan bahasa arab (CP.04.lampiran 2.1).

Hal ini didukung dengan wawancara:

“Bagi saya, ketika saya berada di MBS, yang saya lakukan adalah memberikan yang terbaik untuk santri. Artinya terkait ukuran gaji, itu penting tetapi bukan faktor yang dominan. Kinerja yang bagus bagi saya adalah ketika target anak itu tercapai terutama penguasaan bahasa arab dan yang penting akhlaknya baik. Penguasaan bahasa arab dan akhlak itulah yang selama ini saya tekankan pada anak-anak. Saya sendiri dari segi keluarga bukan dari anak yang lahir dari golongan dengan pendidikan yang kuat. Tetapi saat di bangku kuliah, saya dididik dengan pendalaman materi agama yang menurut saya sangat mendalam dan guru kami selalu memotivasi bahwa mengajar adalah pekerjaan mulia sebagai penerus para nabi, terlebih mengajar dengan bahasa arab sebagai wasilah memahami al qur’an dan hadis” (CL.W.03)

Guru diniyah PPM MBS Yogyakarta mempunyai tekad yang kuat dalam mengajar. Hal dipengaruhi dari pengalaman belajar sang guru, kemudian penanaman nilai untuk mempunyai kedudukan mulia sebagai guru

sehingga mampu mendorong guru untuk mendidik siswa dengan sebaik-baiknya.

B. Interpretasi Data

1. Manajemen Kinerja Guru di PPM MBS Yogyakarta

Manajemen kinerja guru PPM MBS Yogyakarta berjalan dengan baik karena berorientasi pada visi misi lembaga, kualifikasi, kompetensi, dan kepribadian guru. Untuk menghasilkan kinerja guru yang tinggi dilakukan serangkaian proses, yaitu:

a) Perencanaan

Perencanaan terkait kebutuhan guru disetiap menjelang tahun pelajaran baru. Pemenuhan kebutuhan yang dilakukan pimpinan pondok menekankan pada kompetensi guru yang dimiliki yang sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan di PPM MBS Yogyakarta. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai tujuan menyelenggarakan pendidikan untuk mencetak generasi yang paham dengan agama, PPM MBS Yogyakarta telah memulai usaha tersebut dengan berusaha merekrut guru yang sesuai dengan tujuan pondok.

Penyediaan guru yang kompeten sangat penting sebagai *core* pelayanan kepada masyarakat yang dimulai dari ketercapaian tujuan pendidikan lembaga, menghasilkan lulusan yang berkompeten dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Perekrutan guru yang dilakukan PPM MBS Yogyakarta sesuai dengan pendapat Siahaan

(Siahaan et al. 2022:6476) bahwa lembaga yang berkualitas pasti akan menghasilkan lulusan yang berkualitas, begitu juga sebaliknya, lulusan yang berkualitas pasti dihasilkan oleh lembaga yang berkualitas. Artinya ada korelasi kualitas lulusan dan kualitas institusi. Kualitas institusi sendiri sangat ditentukan oleh kompetensi dan kreativitas pendidik yang ada di lembaga tersebut.

Perencanaan dalam aspek selain perekrutan guru adalah tentang memenuhi kesejahteraan guru itu sendiri. Guru yang kesejahteraannya masih sangat kurang tentunya dalam bekerja tidak akan nyaman. Pimpinan sebagai penanggung jawab utama telah memikirkan untuk tidak bergantung kepada uang SPP dalam memenuhi kesejahteraan guru, sehingga dalam hal ini diwujudkan dengan unit usaha pesantren. Apa yang dilakukan PPM MBS dengan adanya unit usaha pesantren sesuai dengan penelitian Roy (Roy 2019) tentang kemandirian dan pemberdayaan ekonomi pesantren.

Guru dalam melakukan pembelajaran telah memulai dengan membuat rencana pelaksanaan pembelajaran untuk satu pekan ke depan dan telah melalui proses assesment oleh pimpinan pondok. Secara umum rencana pelaksanaan pembelajaran yang dibuat telah memuat tujuan pembelajaran, metode yang digunakan, langkah-langkah pembelajaran dan panduan penilaian. Hal ini mengindikasikan bahwa ada kesungguhan dari para pemimpin pondok untuk memberikan pendidikan

yang terbaik, salah satunya dengan proses asesment secara berkelanjutan pada laporan rencana pelaksanaan pembelajaran.

b) Pengorganisasian

Pimpinan pondok dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan memastikan guru mengajar sesuai kompetensi yang dimiliki, pembagian tugas guru, pembagian jadwal mengajar, dan program pondok selama setahun beserta jadwal pelaksanaan dengan masing-masing penanggung jawab. Hal ini berkesesuaian dengan pendapat Iswadi dan Iriansyah (Iswadi dan Iriansyah 2020:865) bahwa pengorganisasian meliputi proses pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang sehingga suatu organisasi dapat diciptakan yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan guna mencapai tujuan yang dimaksud. Jadi pengorganisasian meliputi pembuatan mekanisme kerja dan struktur prosedur, uraian tugas dan penempatan personil di posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Karena organisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tujuan. Meskipun dalam aspek tertentu pengorganisasian di PPM MBS belum dilakukan secara maksimal misalnya pembagian tugas guru yang mana ada guru yang diberikan tugas tambahan yang diluar tugas pokoknya. Walaupun demikian, pembelajaran yang dilakukan tetap berbasis pada tujuan karena guru yang mengampu benar-benar menguasai materi yang disampaikan, bukan sekedar yang penting ada penyampaian materi.

c) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan oleh pimpinan pondok dilakukan dengan menyesuaikan dengan ketentuan dalam perencanaan. Implementasinya adalah perencanaan dan pengorganisasian, dimana semua komponen yang ada dalam satu sistem dan satu organisasi bekerja sama sesuai dengan bidangnya masing-masing untuk dapat mewujudkan tujuan. Pelaksanaan kurikulum telah disesuaikan dengan bidang keahlian masing-masing guru. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perencanaan program pembelajaran di PPM MBS Yogyakarta telah dilaksanakan pada siswa sesuai dengan jadwal dan program yang telah ada telah dibuat. Program kegiatan disampaikan secara jelas dan terstruktur dan dapat dilakukan oleh masing-masing guru memberikan masukan, saran, dan pertimbangan atas konsep yang ditawarkan. Selanjutnya diadakan evaluasi setiap selesai kegiatan untuk perbaikan kegiatan yang akan datang. Sedangkan untuk penilaian kinerja, dilakukan dengan melihat keaktifan guru dalam mengikuti kegiatan di pondok. Pengambilan tindakan korektif yang diperlukan jika pelaksanaannya tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Pimpinan pondok melakukan penilaian kinerja guru dengan menggunakan instrumen yang ada dan disesuaikan dengan kondisi sekolah. Hal ini sesuai dengan penelitian Burcu Altun dan pinar Yengin Sarkapya (Altun and Yengin Sarkaya 2020:297) bahwa tidak semua instrumen pengawasan yang diterbitkan pemerintah dapat dilaksanakan

secara optimal oleh semua sekolah. Kepala sekolah hendaknya dapat menyesuaikan sistem pengawasan yang ada di pemerintah disesuaikan dengan proporsi guru, beban kerja dan program yang ada di sekolah. Pimpinan pondok yang tinggal bersama santri dan sebagian guru diniyahnya justru telah melakukan pengawasan yang tidak akan ditemukan di sekolah formal yang tidak ada asramanya.

Instrument penilaian kinerja yang dilakukan pimpinan pondok berbeda dari kebanyakan sekolah lainnya. Tetapi meskipun penilaian kinerja di PPM MBS Yogyakarta relatif sederhana dengan berdasarkan keaktifan guru dalam mengikuti kegiatan pondok atau pembinaan guru, *tool* ini sudah mampu mencerminkan kualitas pendidikan PPM MBS Yogyakarta, seperti menjadi pondok pesantren Muhammadiyah pertama yang mendapatkan ijazah kesetaraan dari Universitas Islam Madinah yang mana salah satu komponennya adalah kinerja guru diniyah. Pimpinan pondok yang tinggal 24 jam di pondok dapat memantau aktifitas guru dan seandainya ada masalah yang perlu diselesaikan dengan cepat, pimpinan dapat langsung memberikan masukan. Hal ini sesuai dengan penelitian Afiful dkk (Ikhwan et al. 2023:5) bahwa sistem pengawasan pimpinan pondok yang merupakan keunikan tersendiri karena berlangsung 24 jam dengan pimpinan tinggal di pondok.

Manajemen kinerja guru PPM MBS Yogyakarta dapat berjalan dengan baik dikarenakan pimpinan pondok sangat memperhatikan kompetensi yang dimiliki guru. Kompetensi tersebut diantaranya;

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh guru PPM MBS dapat dilihat dari kemampuan guru dalam mengajar dengan menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan usia siswa. Adapun sub-kompetensi dalam kompetensi pedagogik adalah memahami peserta didik secara mendalam yang meliputi memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik, merancang pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih dan menyelenggarakan evaluasi proses dan hasil belajar secara berkesinambungan (Gu 2007:7).

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian identik dengan sikap personal guru PPM MBS Yogyakarta yang berkepribadian terpuji dan menjadi percontohan bagi siswa baik perkataan maupun perbuatan. Hal ini terlihat dari guru yang selalu kebersamai santri dan memberikan keteladanan baik di kelas maupun luar kelas. Keteladanan di luar kelas tercermin dari cara berpakaian guru yang sesuai dengan norma agama, selalu kebersamai murid dalam shalat jamaah, dan menjaga akhlak dalam keseharian. Teladan-teladan merupakan manifestasi ini kepribadian yang luhur dan

menjunjung tinggi nilai-nilai kepercayaan dan mampu bertindak secara spontan dan konsisten sesuai kepercayaan yang (Djigić et al., 2014). Kepribadian yang matang adalah mampu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru. Guru yang memiliki kepribadian yang matang mampu menjadi inspirasi, mempunyai pengaruh positif bagi siswa, sehingga siswa akan merasa termotivasi untuk menjadi yang lebih baik dan lebih berkembang. (Jaafar et al. 2012:362). Kepribadian guru diniyyah di PPM MBS Yogyakarta selalu memiliki etos kerja tinggi berkesuaian dengan etika Protestan di mana pelayanan yang diberikan kepada orang lain adalah bentuk manifestasi keyakinan yang dianut (Weber 2013:102)

Guru yang mampu membuat pembelajaran yang menarik dan menyenangkan, mempunyai sikap yang *humble* dan mempunyai sikap yang peduli akan membuat aura pembelajaran semakin positif dan membuat siswa semakin aktif mengikuti pembelajaran. Seandainya ada murid yang melakukan kesalahan, guru memberikan nasihat dengan lembut tanpa menghakimi kesalahan anak.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial yang dimiliki guru PPM MBS Yogyakarta terlihat dari hubungan yang terlain dengan harmonis antara guru dan murid tanpa meninggalkan norma yang ada antara murid dan guru. Hubungan yang harmonis tersebut mampu membuat murid nyaman

dalam interaksi dengan guru, sehingga dari interaksi yang cair tersebut, murid mudah menerima pelajaran.

Jika manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial, maka guru dituntut harus mempunyai jiwa sosial yang lebih terlebih bagi guru pondok pesantren. Karena guru pondok pesantren akan menemani muridnya selama 24 jam, mendidik muridnya untuk mempunyai jiwa yang sehat. Konsep ihsan yang dimiliki guru MBS Yogyakarta berkesuaian dengan penelitian Saeeda Shah (Anon n.d.-e:48) bahwa berbagi ilmu dan membimbing orang lain mengenal Tuhan adalah kewajiban manusia satu dengan lainnya.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional menjadi prasyarat yang harus dipenuhi oleh guru diniyah MBS Yogyakarta. Kompetensi ini terkait bagaimana guru menguasai materi pelajaran diniyah, serta penguasaan terhadap struktur dan pengembangan materi ajar. Hal ini sesuai dengan dengan penelitian (Isac et al. 2022:3) bahwa seperangkat keyakinan, keyakinan dan penguasaan materi sangat penting untuk dimiliki guru dan menjadi syarat pokok terselenggaranya pendidikan yang berkelanjutan. Pengembangan struktur materi yang ada tidak meninggalkan hakikat dari nilai pendidikan agama Islam. Hal ini sesuai dengan sifat agama Islam yaitu bersifat tawazun atau seimbang. Aspek profesional guru selalu terintegrasi dengan ajaran agama Islam di manapun guru berada. Seorang guru profesional dalam Islam selalu menempatkan diri bahwa

dirinya selamanya adalah guru tidak mengenal waktu dan ruang (Neal 2013:112).

Tugas dan kewajibannya guru PPM MBS Yogyakarta telah dipetakan, disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian masing-masing, sehingga mampu mendorong guru untuk berusaha meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan. Salah satu faktor penting dalam mempengaruhi kinerja guru PPM MBS Yogyakarta adalah etika bekerja yang dimiliki masing-masing guru. Etika bekerja guru PPM MBS Yogyakarta lahir dari pengalaman maupun proses pendidikan yang dijalani baik dalam lingkup keluarga maupun pendidikan yang pernah dijalani sebelumnya.

Etika ini berasal dari nilai-nilai moral Islami yang dapat melahirkan watak dan kebiasaan-kebiasaan dalam bekerja. Moral ini adalah salah satu faktor guru memperoleh kepuasan dalam bekerja, membuat nyaman atas tanggung jawab yang diberikan. Moral kerja yang positif akan mendorong lahirnya etika yang santun. Hal tersebut menyakut moral kerja positif seperti yang diungkapkan oleh (Rahmah et al. 2020:32) bahwa moral kerja yang positif adalah suasana kerja yang menyenangkan, pekerjaan tidak dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan tetapi sebagai sesuatu yang menyenangkan. Semangat kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai sesuatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya.

Bimbingan dan pengawasan yang dilakukan secara berkesinambungan pada akhirnya akan membentuk iklim kerja disiplin bagi seluruh pimpinan dan guru pondok sehingga lahir pola pendidikan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan penelitian (Anon 2019:346) bahwa salah satu indikator kinerja guru adalah disiplin kerja guru dan kepemimpinan transformasional dalam membimbing dan menjadi teladan bagi guru disertai pemberian motivasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional berbasis sikap empatik dalam mengambil kebijakan membuat bawahan merasa diperhatikan dalam bekerja sehingga akan muncul usaha untuk bekerja dengan semaksimal mungkin.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan pimpinan pondok selalu memimpin rapat pembinaan guru tepat waktu, selalu memberikan motivasi kepada guru, selalu bertegur sapa dan ramah terhadap orang lain. Upaya-upaya yang dilakukan pimpinan sebagai usaha meningkatkan kinerja, antara lain:

- a. Kehadiran pimpinan pondok dalam setiap rapat pembinaan guru, memulai rapat tepat waktu maupun memberikan nasihat akan pentingnya guru dalam pendidikan Islam menunjukkan bahwa ada internalisasi sikap ikhlas mendidik.

Pimpinan PPM MBS Yogyakarta tidak henti-hentinya mengingatkan semua guru untuk rela berkorban, tulus dalam mendidik siswa. Sikap ikhlas dan bertanggungjawab adalah bekal utama mengajar untuk memperoleh pahala dari Allah SWT. Pimpinan tidak berhenti pada

pemberian motivasi terus menerus, tetapi juga mengayomi dan berusaha membuat lingkungan kerja yang nyaman sehingga para guru dapat bekerja dengan sebaik-baiknya. Pemberian motivasi dan iklim lingkungan kerja yang kondusif membuat guru nyaman dalam bekerja dan termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

- b. Sikap ramah terhadap guru dan selalu hadir dalam kegiatan bersama guru lainnya menunjukkan bahwa pimpinan pondok berusaha menghadirkan lingkungan yang egaliter, kesetaraan dan kebersamaan untuk semua..

Iklim suasana di PPM MBS Yogyakarta sangat terjaga dan harmonis, karena menjadi salah satu kunci kenyamanan dalam menjalankan tugas yang diemban setiap guru. Apapun permasalahannya tidak membuat guru merasa bosan, walaupun terkadang kebosanan akan datang pada saat-saat tertentu, namun saat ini yang dirasakan oleh para guru di PPM MBS Yogyakarta hanya indahnya kenikmatan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ada. Kondisi ini tidak hanya dirasakan oleh sebagian guru saja, namun seluruh guru juga merasakannya, bekerja dengan beban berat dan full time selama 24 jam tetap menyenangkan bagi mereka, karena selain iklim yang mereka bina bersama dalam bentuk kekeluargaan mereka mampu bertahan hingga saat ini, bahkan ada tawa di dalamnya sebagai selingan untuk menghindari stres dalam pekerjaan. Jika ada permasalahan yang terjadi, kepala sekolah selalu menyelesaikannya bersama-sama, termasuk kepala madrasah yang tidak pernah meninggalkan guru dalam keadaan sulit sendirian. Sikap

kekompakan dan kebersamaan menjadi kunci utama antara pimpinan dan guru di PPM MBS Yogyakarta sebagai motivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

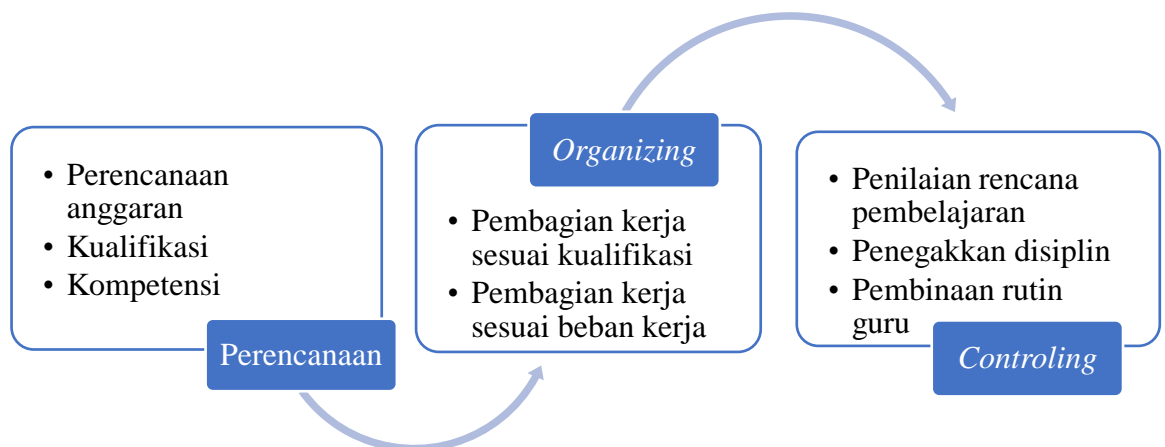
Kepemimpinan yang ada di PPM MBS Yogyakarta termasuk jenis kepemimpinan transformatif yang mana berbasis pada evaluasi diri bersikap terbuka terhadap masukan bawahan tidak, selalu menekankan untuk memberikan pelayanan kepada siswa, tidak mementingkan diri sendiri dan fokus dalam pelayanan serta perbaikan kinerja. Model kepemimpinan transformatif yang ada di PPM MBS Yogyakarta sama dengan temuan Dapula dan Castano (Dapula and Castano 2017) tentang kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan Katholik. Ciri khas kepemimpinan transformatif yang ada di PPM MBS Yogyakarta adalah ada perhatian pimpinan dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja melalui usaha ekonomi pesantren dengan harapan dapat meningkatkan kesejahteraan guru.

Selain itu, direktur juga berperan dalam mengorganisir segala aspek yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan penelitian Al Buni dan Muhyani (Albuni & Muhyani Rizalie, 2023) bahwa menunjukkan terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru atas pekerjaannya. Bimbingan, pengawasan, keteladanan serta kemampuan pemimpin dalam dalam menggeneralisasi visi misi pondok dalam sikap keseharian terbukti dapat mendorong guru untuk melaksanakan tanggung

jawab dengan sebaik-baiknya. Hal ini sesuai dengan penelitian Morall dan van Veen(2024:7) bahwa penjelasan eksplisit visi misi sekolah baik dalam ranah kebijakan maupun aplikasi yang dilakukan pimpinan mampu meningkatkan rasa kepercayaan guru terhadap sekolah sehingga dapat menjadi pendorong melahirkan kinerja yang lebih baik.

Secara ringkas, manajemen kinerja guru dinyah di PPM MBS Yogyakarta dapat digambarkan dalam flow chart di bawah ini;

Gambar 4. 1 Manajemen Kinerja Guru Dinyah PPM MBS Yogyakarta



2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diketahui dengan melakukan analisis wawancara terhadap pimpinan PPM MBS Yogyakarta maupun dari observasi jalannya pembelajaran, interaksi guru maupun lingkungan pondok, yaitu:

a. Penanaman sikap ihsan dalam bekerja

Mengajar dengan ikhlas tidak identik dengan pola mengajar “asal terlaksana” tetapi ada kesungguhan, kedisiplinan, ketaatan, ketulusan, dan ada kemandirian. Kesungguhan dalam mengajar tidak akan terjadi jika guru tidak mempunyai kompetensi yang memadai. Hal ini tidak terjadi di PPM MBS Yogyakarta, ada kesungguhan dalam mengajar, ada interaksi, suasana pembelajaran menarik dan tidak ada kebosanan dari para siswa. Sikap ihsan yang berlandaskan ikhlas juga tercermin dari interaksi antar guru maupun saat pembelajaran di luar kelas. Keikhlasan dalam membimbing siswa selama 24 jam, memposisikan siswa seperti anak sendiri merupakan ciri khas pendidikan di pesantren sebagaimana penelitian Darmawan dan Nurjan (Darmawan Achmad and Nurjan 2017).

Guru mengajar dengan penuh keceriaan, semangat, memulai pelajaran tepat waktu dan berusaha membangun interaksi dengan murid dengan suasana yang cair mencerminkan sikap ihsan dalam bekerja. Penanaman sikap ikhlas ini juga tercermin dari pimpinan pondok yang selalu membersamai kegiatan pondok baik terkait dengan guru maupun murid. Pimpinan tidak putus-putusnya mengingatkan dan memotivasi untuk menjaga keikhlasan dalam bekerja, karena dengan niat yang ikhlas Allah akan memberikan kemudahan terhadap segala kebutuhan guru, termasuk kemudahan dalam mendidik siswa.

Terkait gaji guru yang masih di bawah kisaran upah minimum regional, pimpinan pondok sangat memahami hal tersebut. Pimpinan pondok juga berusaha dengan semaksimal mungkin agar kinerja guru dapat meningkat dengan baik meskipun gaji yang diperoleh rendah. Pimpinan pondok juga dengan sabar memotivasi para guru agar terus semangat bekerja untuk kemajuan pondok dan tentunya pimpinan pondok selalu meyakinkan para guru bahwa pondok akan berusaha memberikan kesejahteraan bagi para guru sesuai dengan kemampuan pondok.

Pimpinan pondok selalu menekankan bahwa guru adalah pekerjaan mulia dan Allah S.W.T. tidak akan mensia-siakan perjuangan para guru. Hal ini sesuai dengan ungkapan Mohammad Natsir mengutip G.J. Nieuwenhuis bahwa "Suatu bangsa tidak akan maju, sebelum ada di antara bangsa itu segolongan guru yang suka berkorban untuk keperluan bangsanya" (Husaini n.d.:22). Guru yang berani berkorban bukan berarti guru tersebut tidak boleh mempunyai kesejahteraan yang layak, tetapi guru yang rela berkorban adalah guru yang dalam berjuang tidak melihat berapa nominal gaji yang diterima, tetapi melihat tentang mulianya pekerjaan sebagai guru sehingga mampu bekerja dengan sebaik-baiknya.

Guru mempunyai *ghirah* untuk berjuang dan memandang jumlah gaji yang diterima hanya sebagian kecil dari balasan yang Allah berikan, sebab segala yang ada didunia ini tidak ada yang kekal dan semuanya akan dikembalikan kepada Allah S.W.T. Sikap ikhlas guru dalam bekerja

Hal tersebut yang membuat guru di PPM MBS Yogyakarta terus semangat dalam menjalani tugas dan kewajibannya setiap hari di PPM MBS Yogyakarta. Hal ini sesuai dengan pendapat Khatija dalam (Neal 2013:115) bahwa bekerja dengan sebaik-baiknya tidak hanya berhubungan dengan kepentingan pribadi, tetapi ada tanggung jawab moral dan ada kepentingan masyarakat luas.

Orang yang sikap ikhlas memiliki sikap kuat tidak akan mudah menyerah dan berputus asa menghadapi setiap problematika kehidupan, sebab setiap manusia memiliki kelebihan dan kekurangan serta mempunyai kedudukan sendiri di hadapan Allah SWT. Seperti dalam firman Allah Q. S An-Nisa ayat 32:

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ ۗ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا ۗ وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ

مِّمَّا كَسَبْنَ ۗ وَسَأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا

“Dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (Karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu” (Departemen Agama RI, 1995: 122).

Penanaman untuk terus berbuat ihsan tidak hanya karena motivasi dari pimpinan, tetapi tempaan untuk berjuang dan berbuat ihsan sudah ada sebelumnya di pendidikan keluarga maupun di jenjang pendidikan yang pernah di lalui guru. Kesungguhan guru tampak di pembelajaran yang diberikan dan guru terlihat menikmati interaksi dan

dialog dengan para siswa. Guru meyakini bahwa tugas mereka adalah mengajar, mendidik anak-anak sebagaimana pesan guru mereka bahwa berkiprah di pesantren adalah perjuangan yang sangat mulia.

Sikap ihsan tidak akan terjadi tanpa didasari oleh amal ikhlas karena Allah Ta'ala. Berusaha semaksimal mungkin memberikan hasil yang optimal sesuai kapasitas masing-masing. Hal ini diwujudkan dalam kepribadian pimpinan dan guru di PPM MBS Yogyakarta dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Sikap ihsan terlihat dari guru yang berusaha mendidik dengan sebaik-baiknya, memulai pelajaran tepat waktu, selalu mendampingi kegiatan siswa di kelas maupun di luar kelas. Ihsan sebagai akhlak tertinggi dalam Islam memandang bahwa apa yang dilakukan tidak sebatas wujud dari materi yang diterima, tetapi dengan berlandaskan sifat ihsan, guru dapat memberikan yang yang terbaik baik pikiran dan tenaga bagi santri. Sebagaimana firman Allah dalam Q.S. An-Nahl ayat 90, yakni;

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ
يَعْظُمُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (Departemen Agama RI, 1995:415).

Kinerja guru PPM MBS Yogyakarta yang dijalani mengalir apa adanya namun tetap fokus pada semangat kerja dan keseriusan dalam mengemban tanggung jawabnya sebagai guru yang tengah bertugas.

Berkenaan dengan kinerja yang baik, tinggi itu biasanya akan berpengaruh pada sesuatu yang diberikan secara materi yakni gaji. Prinsip yang dimiliki guru PPM MBS Yogyakarta untuk terus mengabdikan diri memberikan yang terbaik murid berkesuaian dengan teori etika proteskan Max Webber (Sukidi 2006:205) bahwa etos kerja guru di lembaga Muhammadiyah tidak selalu terkooptasi dengan gaji yang diterima. Guru PPM MBS Yogyakarta tetap mampu berjuang keras mendidik penerus bangsa serta berusaha menjadi teladan bagi anak-anak, walaupun pondok belum bisa memberikan materi yang cukup bagi guru. Kinerja yang tinggi meskipun gaji yang diterima belum sesuai merupakan nilai plus apa yang ada di PPM MBS Yogyakarta, karena pondok telah memiliki guru-guru yang kompeten, mempunyai kepribadian yang luhur dan berkinerja tinggi yang didasari sikap ihsan yang akan menjadikan pondok semakin maju dan berkembang.

b. Iklim kerja yang kondusif

Pimpinan dan guru pondok pesantren menjaga keharmonisan di PPM MBS Yogyakarta, serta menciptakan kerukunan dan kekeluargaan bersama. Apapun permasalahannya mereka coba selesaikan bersama dengan baik tanpa mengedepankan ego masing-masing, untuk itu semua kesulitan dapat dilewati dengan aman terkendali. Termasuk dalam membangun iklim kerja yang baik adalah pembentukan lingkungan yang islami. Pimpinan pondok selalu mengingatkan untuk menjaga akhlak

baik kepada rekan maupun lingkungan, termasuk menekankan shalat berjamaah dengan para siswa, karena kinerja kita baik salah satu indikatornya adalah akhlak dan ibadah siswa juga baik, mengingat siswa 24 jam berada bersama kita.

Iklim kerja yang kondusif tidak akan terjadi tanpa hubungan kepercayaan antara guru dengan pimpinan. Kepercayaan itu lahir karena transparansi kebijakan yang dibuat, sehingga membuat guru nyaman dalam bekerja, walaupun mungkin kebijakan itu belum sesuai dengan aspirasi yang ada. Transparansi penggajian misalnya, guru sejak awal mulai mengajar sudah dijelaskan tentang sistem penggajian yang ada di pondok baik terkait jumlah gaji yang diterima, aturan kenaikan gaji, maupun perhitungan tunjangan-tunjangan lainnya termasuk tunjangan hari tua. Apa yang ada di PPM MBS Yogyakarta terkait transparansi penggajian masih sangat jarang ada di lembaga pendidikan swasta, terlebih untuk aturan tunjangan hari tua, kebanyakan lembaga swasta hanya diambil dari iuran pegawai setiap bulan, tetapi di PPM MBS Yogyakarta, tunjangan hari tua selain diambil dari iuran wajib pegawai, juga diambil dari alokasi khusus pesantren. Adanya kenyamanan bekerja sebagai efek dari transparansi kebijakan yang ada sangat sesuai dengan penelitian Kenji Tsuyuguchi (Tsuyuguchi 2023) bahwa hubungan saling percaya antar warga sekolah meningkatkan pandangan kesejahteraan subjektif dan keterlibatan kerja serta menekan gejala ketidakpuasan pekerjaan.

c. Bersyukur dengan segala pemberian Allah S.W.T

Pimpinan mengajarkan kepada para guru untuk selalu mensyukuri apa yang diperoleh atas nikmat Allah S.W.T. Karena walaupun jumlahnya sedikit, namun jika diberkahi bisa memenuhi segala kekurangan yang ada. Begitulah pentingnya berhusnudhon kepada Allah Ta'ala, sehingga hanya dengan segala nikmat syukur yang diberikan Allah kepada guru-guru di PPM MBS Yogyakarta membuat mereka terus berjuang tanpa lelah namun Lillaahi Ta'ala.

Allah telah menjanjikan rezeki yang berlimpah kepada orang-orang yang mau bersyukur dan tidak mengingkari rezeki dari-Nya

Sebagaimana dalam firman Q. S Lukman ayat 12:

وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ كَفَرَ
فَإِنَّ اللَّهَ عَنِّي حَمِيدٌ

“Dan sesungguhnya telah Kami berikan hikmat kepada Luqman, yaitu: "Bersyukurlah kepada Allah. Dan barangsiapa yang bersyukur (kepada Allah), maka sesungguhnya ia bersyukur untuk dirinya sendiri; dan barangsiapa yang tidak bersyukur, maka sesungguhnya Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji” (Departemen Agama RI, 1995: 654).

Ketenangan dan tidak mudah mengeluh tampak dari interaksi antar guru. Jika pun ada masalah karena perbedaan sikap, guru menganggap sebagai hal yang biasa, mereka lebih memikirkan tentang perkembangan anak selama di pondok serta bagaimana caranya anak-anak mendapatkan pendidikan yang terbaik. Kesyukuran dalam bekerja juga terlihat dari para guru ketika menerima gaji setiap bulan. Meskipun dari pihak pesantren selalu mengirimkan slip rincian penggajian. Tetapi

guru hampir tidak pernah membicarakan atau mempertanyakan rincian slip yang diterima. Pekerjaan sebagai pendidik bagi mereka merupakan kesyukuran yang amat luar biasa. Berikut ini adalah gambar yang secara ringkas menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diniyah di PPM MBS Yogyakarta.

Gambar 4. 2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Diniyah.



C. Keterbatasan Penelitian

Dari penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menimbulkan gangguan dan kurangnya hasil penelitian ini. Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Keterbatasan literatur hasil penelitian sebelumnya yang masih kurang peneliti dapatkan, sehingga mengakibatkan penelitian ini memiliki banyak kelemahan, baik dari segi hasil penelitian maupun analisisnya.
2. Keterbatasan waktu, biaya dan tenaga sehingga membuat penelitian ini kurang maksimal.
3. Keterbatasan pengetahuan penulis dalam membuat dan menyusun tulisan ini, sehingga perlu diuji kembali keandalannya di masa mendatang.
4. Keterbatasan data yang digunakan dalam penelitian ini membuat hasil kurang maksimal.
5. Penelitian ini jauh dari sempurna, maka untuk penelitian berikutnya diharapkan lebih mengeksplere terkait *local wisdom* pimpinan pesantren modern dalam meningkatkan kinerja SDM.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah mengkaji dari hasil penelitian yang telah dibahas dan diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen kinerja guru Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta berjalan dengan baik sehingga menghasilkan kinerja guru yang tinggi walau pun gajinya rendah. Manajemen kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah mencakup:
 - a. Perencanaan (*planning*) pimpinan pondok menjelang tahun ajaran baru dengan melakukan analisis kebutuhan guru, analisa pemenuhan hak guru, melakukan rekrutmen jika ada kebutuhan yang perlu dipenuhi, melakukan pembagian tugas dan program pondok selama setahun beserta jadwal pelaksanaan dengan masing-masing penanggung jawab. Rekrutmen guru dilakukan dengan memperhatikan kualifikasi, kompetensi dan kepribadian calon guru.
 - b. *Organizing* untuk kinerja guru, wajib laporan pertanggung jawaban yang lengkap kepada pimpinan pondok. Penilaian kinerja, dilakukan setiap pekan oleh pimpinan dengan menggunakan instrumen yang ada.

- c. Pengawasan (*controlling*) dilakukan oleh pimpinan pondok dengan cara melakukan evaluasi kinerja baik dalam bentuk laporan pembuatan RPP ataupun laporan kehadiran guru dalam mengikuti kegiatan pondok.

Pimpinan pondok berperan penuh dan mampu memenej kinerja guru dengan memperhatikan beberapa kompetensi guru seperti kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

2. Penyebab kinerja guru PPM MBS Yogyakarta, dikarenakan beberapa faktor berikut ini:
 - a. Penanaman sikap ihsan dalam bekerja
 - b. Iklim kerja yang kondusif (lingkungan dan transparansi kesejakteraan)
 - c. Senantiasa bersyukur atas segala pemberian dari Allah S.W.T

B. Implikasi

Manajemen kinerja guru diperlukan untuk kemajuan organisasi pendidikan, dimana kinerja guru yang tinggi akan mampu membuka jalan untuk mencapai tujuan di masa depan. Untuk itu dengan adanya manajemen kinerja guru diharapkan guru dapat melaksanakan seluruh tugas dan kewajibannya dengan lebih aktif, percaya diri dan termotivasi sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkat sepanjang hari, sehingga hasilnya menjadi lebih baik optimal dan memuaskan.

Melihat hasil penelitian yang ada, maka implikasi secara manajemen kinerja guru yang ada di PPM MBS Yogyakarta memperkuat teori dari Gabriel Diaz bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sarana prasarana, transparansi kebijakan, kompetensi, kepemimpinan, dan iklim kerja. Implikasi secara praksis manajemen kinerja guru di PPM MBS Yogyakarta dilakukan dengan menentukan perencanaan baik terkait tujuan yang akan dicapai, menyediakan sarana prasarana untuk menunjang kinerja, dan perekrutan guru. Aspek selanjutnya adalah pengorganisasian dengan membagi tugas guru sesuai kompetensi dan tugas masing-masing bidang. Aspek terakhir adalah *controlling* sekaligus evaluasi di mana evaluasi dilakukan dengan melihat kedisiplinan guru dalam melaksanakan kebijakan pondok ataupun dalam mengikuti pembinaan setiap pekan.

C. Saran

Setelah melihat hasil kesimpulan dan saran, peneliti memberikan beberapa masukan kepada pihak demi memajukan perbaikan manajemen kinerja guru PPM MBS Yogyakarta agar lebih baik lagi kedepannya. Beberapa masukan tersebut adalah:

1. Untuk Yayasan

- a) Yayasan sebaiknya mengembangkan lebih lanjut unit ekonomi pesantren sehingga dapat membantu lebih banyak dalam kesejahteraan guru.
- b) Pihak yayasan alangkah baiknya jika dapat memberikan apresiasi, baik dalam bentuk materi maupun non materi kepada guru-guru yang

mempunyai kinerja tinggi sehingga guru membangkitkan kembali semangat dan rasa percaya diri mereka.

2. Bagi Direktur Pondok

- a) Direktur Pondok hendaknya terus berupaya memberikan masukan motivasi agar dapat terus membangun semangat kerja guru dalam keadaan sesulit apapun.
- b) Direktur Pondok hendaknya selalu menyertakan pelatihan-pelatihan yang memperhatikan potensi kebutuhan guru sesuai dengan bidang dan kapasitas guru sebagai peningkatan kualitas kinerja guru yang lebih baik lagi.
- c) Direktur Pondok hendaknya lebih tanggap dalam memfasilitasi dan memonitor guru-guru dalam pekerjaannya agar dapat berjalan dengan lancar, nyaman, menginspirasi sehingga menghasilkan kinerja yang membanggakan.
- d) Direktur Pondok hendaknya membuat sistem yang lebih terstruktur dalam mengukur kinerja guru tidak hanya sebatas pada keaktifan guru dalam menghadiri pembinaan dan pengajian.

3. Bagi Guru

- a) Guru sebaiknya lebih meningkatkan kembali kinerja dengan selalu mempertahankan komitmen organisasi guru dengan cara menumbuhkan rasa kesetiaan pada tempat mengajar, rasa cinta dan bangga pada pekerjaan yaitu mengajar di PPM MBS Yogyakarta

- b) Guru sebaiknya tetap berusaha terus dalam meningkatkan kecenderungan emosional untuk menggali potensi diri dengan menumbuhkan rasa empati, mengendalikan diri, dan menahan emosi, menumbuhkan motivasi berprestasi di dalam diri untuk lebih berfikir ke depan
- c) Guru sebaiknya tetap berikhtiyar untuk memperbaharui niat setiap hari dengan meluruskan niat kembali sebagai seorang pengajar yang senantiasa berikhtiyar dalam mengamalkan ilmu-ilmu yang telah dipelajari dan dimiliki secara tulus karena Allah Ta'ala semata untuk menghasilkan regenerasi yang mapan ilmu dan akhlak.

DAFTAR PUSTAKA

- AFOLABI, FO, KE ADENEGAN, and JO ADENEGAN. 2021. "THE EFFECT OF TEACHERS' WELFARE ON JOB PERFORMANCE IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN ONDO STATE, NIGERIA IN THE RECESSION PERIOD." *International Journal of Social and Humanities Extension (IJSHE)* 14–19.
- Aguinis, Herman. 2013. *Performance Management*. 3rd ed. Boston: Pearson.
- Ahad, Rosnee, Mohamad Zaid Mustafa, Suhaimi Mohamad, Nur Hanim Saadah Abdullah, and Mohd Norazmi Nordin. 2021. "Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers." *Journal of Technical Education and Training* 13(1):15–21.
- Ahmad. 2023. "Jumlah Pesantren Muhammadiyah Melonjak Empat Kali, LP2 Genjot Beasiswa Pelajar ke Timur Tengah." *Hidayatullah.com*. Retrieved October 21, 2023 (<https://hidayatullah.com/berita/2023/09/03/257315/jumlah-pesantren-muhammadiyah-melonjak-empat-kali-lp2-genjot-beasiswa-pelajar-ke-timur-tengah.html>).
- Alan, Bülent. 2022. "Determining Generic Teacher Competencies: A Measurable and Observable Teacher Competency Framework." *International Journal of Psychology and Educational Studies* 9(2):308–31. doi: 10.52380/ijpes.2022.9.2.472.
- Al-Saadi, Yousif Faleh Muhammad, and Hamsa Essam Abdul Rahman Sheikh Zahir. 2020. "THE EFFECTIVENESS OF A TRAINING PROGRAM ACCORDING TO THE THEORY OF COMPETENCIES ADOPTED IN THE COMPETENCIES OF THE STUDENT/TEACHER OF TEACHING SCIENCES AT THE COLLEGE OF BASIC EDUCATION." *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17(6):1297–1311.
- Altun, Burcu, and Pinar Yengin Sarkaya. 2020. "The Actors of Teacher Supervision." *Journal of Human Sciences* 17(1):284–303. doi: 10.14687/jhs.v17i1.5880.
- Alwi, Muhammad, Bambang Budi Wiyono, Ibrahim Bafadal, and Ali Imron. 2021. "The Relationship between Personality, Attitude, and Organizational Citizenship Behavior of Senior High School Teachers in Indonesia." *International Journal of Instruction* 14(2):345–68.
- Anon. 2019. "The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Teacher Performance Through Teacher Discipline." *Journal of K6, Education, and Management* 2(4):340–48. doi: 10.11594/jk6em.02.04.09.

- Anon. 2021. "PSYCHOLOGY AND EDUCATION." *PSYCHOLOGY AND EDUCATION* 9.
- Anon. n.d.-a. "12.Pdf."
- Anon. n.d.-b. "Donna M. Mertens - Research and Evaluation in Education and Psychology_ Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods-SAGE Publications, Inc (2009).Pdf."
- Anon. n.d.-c. "John W. Creswell - Research Design_ Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches-SAGE Publications, Inc (2009).Pdf."
- Anon. n.d.-d. "Performance_measurement-Public-Impact.Pdf."
- Anon. n.d.-e. "(Routledge Research in Education, 144) Saeeda Shah - Education, Leadership and Islam_ Theories, Discourses and Practices from an Islamic Perspective-Routledge (2015).Pdf."
- Arifin, Muhammad Faris Nur, and Siti Choiriyah. 2021. "Human Resources Welfare Management Program in Improving Teacher Performance at Smpit Al-Anis Kartasura." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 8(10):526–33. doi: 10.18415/ijmmu.v8i10.3295.
- Aris, A. S., Arif Abdul Haqq, and Widodo Winarso. 2022. "A Skill Application Model to Improve Teacher Competence and Professionalism." *International Journal of Educational Methodology* 8(2):331–46.
- Armstrong, Michael. 2006a. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. 2006b. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. 3rd ed. London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, Michael, and Michael Armstrong. 2009. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. 2nd ed. London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Asriati, Sitti, Syamsiarna Nappu, and Nur Qalbi. 2022. "Professional Education Program for Junior High School In-Service Teachers' Social Competence." *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 14(2):2563–70. doi: 10.35445/alishlah.v14i2.1342.
- Bassey, Michael. 1999. *Case Study Research in Educational Settings*. Buckingham [England] ; Philadelphia: Open University Press.
- Bergeron, Bryan. 2003. *Essentials of Knowledge Management*. 1st ed. J. Wiley.

- Berman, Evan M. 2014. *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. 0 ed. Routledge.
- Bernard, Harvey Russell. 2000. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE.
- Billett, Stephen, Christian Harteis, and Hans Gruber, eds. 2014. *International Handbook of Research in Professional and Practice-Based Learning*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Bogdan, Robert, and Sari Knopp Biklen. 2007. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*. 5th ed. Boston, Mass: Pearson A & B.
- Brookfield, Stephen. n.d. "The Skillful Teacher."
- Burgos, Erika H., and Thelma Q. Meer. 2021. "Determinants Affecting the Individual Performance Commitment and Review Form (IPCRF) In Relation to Work Satisfaction among Elementary Teachers of IBA District, Division of Zambales, Philippines." *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Topics* 2(7):116–23.
- Colquitt, Jason, Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. 2019. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Sixth Edition. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Cooper, David J. 2003. *Leadership for Follower Commitment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Creswell, John W., and John W. Creswell. 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE Publications.
- Danielson, Charlotte. 2007. *Enhancing Professional Practice: A Framework for Teaching*. 2nd ed. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Danielson, Charlotte, and Thomas L. McGreal. 2000. *Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice*. Alexandria, Va.: Association for Supervision & Curriculum Development.
- Dapula, Ginavee F., and Mary Caroline N. Castano. 2017. "CORE SELF-EVALUATIONS, JOB SATISFACTION, TRANSFORMATIONAL AND SERVANT LEADERSHIP MODEL IN THE ROMAN CATHOLIC EDUCATION SYSTEM."
- Drucker, Peter F. 2008. *Management, Rev Edition*. Revised.

- Dubois, David D., ed. 2004. *Competency-Based Human Resource Management*. 1st ed. Palo Alto, Calif: Davies-Black Pub.
- Gilley, Ann Maycunich, and Praeger Publishers, eds. 2009. *The Praeger Handbook of Human Resource Management*. Westport, Conn: Praeger.
- Girma, Andargachew. 2018. "FACTORS AFFECTING TEACHERS' JOB PERFORMANCE IN GOVERNMENT SECONDARY SCHOOLS OF YEKA SUB CITY IN ADDIS ABABA."
- Greenberg, Jerald. 2011. *Behavior in Organizations*. 10th ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Gu, Qing. 2007. *Teacher Development: Knowledge and Context*. London: Continuum.
- Gultom, Antonius, and Benjamin Situmorang. 2022. "Effect of Democratic Leadership Style and Bureaucratic Leadership Style against Teacher Work Motivation in Dolok Batu Naggar State 1 State School." Pp. 306–13 in.
- Hale, Judith A. 2004. *Performance-Based Management: What Every Manager Should Do to Get Results*. San Francisco: Pfeiffer.
- Hill, Charles W. L., and Steven Lattimore McShane. 2008. *Principles of Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Husaini, Adian. n.d. : "Pendidikan Merdeka untuk Kejayaan Bangsa."
- Ikhwan, Afiful, Kartini Marzuki, Liswandi Liswandi, and Ana Maulida Sabila. 2023. "Trimurti Leadership as Central Figure in Pondok Modern Darussalam Gontor." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 7(1):1. doi: 10.35723/ajie.v6i1.312.
- Indrawan, Irjus, Ramsah Ali, Muh Hanif, Ihsan Harun, Lathifah Hanum, Abdul Mufid, Siti Nurkayati, Mochammad Fahlevi, and Susila Sumartiningsih. 2020. "Develop Model of Transactional, Transformational, Democratic and Authocratic Leadership Style for Indonesian School Performance in Education 4.0 Era." *Systematic Reviews in Pharmacy* 11(9).
- Isac, Maria Magdalena, Wanda Sass, Jelle Boeve-de Pauw, Sven De Maeyer, Wouter Schelfhout, Peter Van Petegem, and Ellen Claes. 2022. "Differences in Teachers' Professional Action Competence in Education for Sustainable Development: The Importance of Teacher Co-Learning." *Sustainability* 14(2):767. doi: 10.3390/su14020767.
- Iswadi, Iswadi, and Herinto Sidik Iriansyah. 2020. "The School Management in The Islamic-Based Excellent Vocational High School." *International*

Journal for Educational and Vocational Studies 2(10). doi: 10.29103/ijevs.v2i10.3309.

- Jaafar, Noornajihan, Ab. Halim Tamuri, Nurul Asiah Fasehah Muhamad, Norzulaili Mohd. Ghazali, Robiatul Adawiyah Mohd @. Amat, Norakyairee Mohd. Raus, and Syed Najihuddin Syed Hassan. 2012. "The Importance of Self-Efficacy: A Need for Islamic Teachers as Murabbi." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69:359–66. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.421.
- Jamilus, Jamilus, Ghulam Murtadlo, Pahmi Pahmi, Dewi Indriani, and Jasiah Jasiah. 2022. "Leadership and Principal Motivation on Teacher Performance at Madrasah." *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6(1):511–19. doi: 10.33650/al-tanzim.v6i2.3294.
- Juhji, Juhji, Ilzamudin Ma'mur, Enung Nugraha, Naf'an Tarihoran, and Encep Syarifudin. 2022. "Madrasah Teacher Job Satisfaction, How Does It Relate to Work Motivation? A Meta-Analysis." *International Journal of Education, Teaching, and Social Sciences* 2(1):20–30. doi: 10.47747/ijets.v2i1.589.
- Kafumbu, Fatsani Thomas. 2019. "Job Satisfaction and Teacher Turnover Intentions in Malawi: A Quantitative Assessment." *International Journal of Educational Reform* 28(2):207–26. doi: 10.1177/1056787919841501.
- Karacabey, Mehmet Fatih. 2021. "School Principal Support in Teacher Professional Development." *International Journal of Educational Leadership and Management* 54–75. doi: 10.17583/ijelm.2020.5158.
- Khairatunnisa. 2021. "Teacher Competencies and Its Relation to the Development."
- Komariah, Aan, Taufani C. Kurniatun, Dedy A. Kurniady, Rita Anggorowati, Ade Gafar Abdullah, and Asep Bayu Dani Nandiyanto. 2018. *Educational Administration Innovation for Sustainable Development: Proceedings of the International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2017), October 17, 2017, Bandung, Indonesia*. CRC Press.
- Krulatz, Anna, MaryAnn Christison, Eliane Lorenz, and Yeşim Sevinç. 2022. "The Impact of Teacher Professional Development on Teacher Cognition and Multilingual Teaching Practices." *International Journal of Multilingualism* 1–17. doi: 10.1080/14790718.2022.2107648.
- Levin, James. 2014. *Principles of Classroom Management: A Professional Decision-Making Model*. Seventh edition. Boston: Pearson.
- Lindlof, Thomas R., and Bryan C. Taylor. 2011. *Qualitative Communication Research Methods*. SAGE.

- Little, Olivia, Laura Goe, and Courtney Bell. n.d. "A Practical Guide to Evaluating Teacher Effectiveness."
- Lohmann, Julia, Jennifer Breithecker, Ulrike Ohl, Petra Gieß-Stüber, and Hans Peter Brandl-Bredenbeck. 2021. "Teachers' Professional Action Competence in Education for Sustainable Development: A Systematic Review from the Perspective of Physical Education." *Sustainability* 13(23):13343. doi: 10.3390/su132313343.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Maba, Wayan. 2018. "Conducting Assessment Instrument Models for Teacher Competence, Teacher Welfare as an Effort to Enhance Education Quality." *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*. doi: 10.21744/irjmis.v5i3.667.
- Mathis, Robert L., John Harold Jackson, and John H. Jackson. 2008. *Human Resource Management*. 12. ed., student ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- McShane, Steven Lattimore, and Mary Ann Young Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Melati, Berti Anggun, Anoesyirwan Moeins, and Martinus Tukiran. 2021. "THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK MOTIVATION TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PT. CITRA ABADI ABADI." *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW* 2(2):22–36. doi: 10.8888/ijospl.v2i2.40.
- Merriam, Sharan B., and Elizabeth J. Tisdell. n.d. "Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation." 371.
- Mertens, Donna M. 2009. *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. Third Edition. SAGE Publications, Inc.
- Meyer, John, and Natalie Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. 1st ed. SAGE Publications, Inc.
- Miles, Matthew B., A. M. Huberman, and Johnny Saldaña. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Third edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Miner, John B. 2005. *Organizational Behavior 1. Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.

- Mondejar, Hans Christian U., and John Mark R. Asio. 2022. "Human Resource Management Practices and Job Satisfaction: Basis for Development of a Teacher Retention Framework." *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research* 3(9):1630–41. doi: 10.11594/ijmaber.03.09.04.
- Montana, Patrick J., and Bruce H. Charnov. 2000. *Management*. 3rd ed. Hauppauge, N.Y: Barron's.
- Moraal, Ester, Cor Suhre, and Klaas van Veen. 2024. "The Importance of an Explicit, Shared School Vision for Teacher Commitment." *Teaching and Teacher Education* 137:104387. doi: 10.1016/j.tate.2023.104387.
- Muhayat, Imam. 2019. "Development of Teacher Position in Islamic Education Institutions: Teachers as Professional Educators." *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam* 4(1):1–14.
- Muliati, Lisdewi, Masduki Asbari, Multi Nadeak, Dewiana Novitasari, and Agus Purwanto. 2022. "Elementary School Teachers Performance: How The Role of Transformational Leadership, Competency, and Self-Efficacy?" *International Journal of Social and Management Studies* 3(1):158–66. doi: 10.5555/ijosmas.v3i1.97.
- Neal, Judi, ed. 2013. *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York, NY: Springer New York.
- Nooruddin, Shirin, and Shelina Bhamani. 2019. "Engagement of School Leadership in Teachers' Continuous Professional Development: A Case Study." *Journal of Education and Educational Development* 6(1):95–110. doi: 10.22555/joed.v6i1.1549.
- Oluyemi, Egbebi, Florence Bolajoko Adeniyi, and Oluwalola Felicia. 2021. "Teachers' Welfare as Correlate of Pupils' Academic Achievement in Primary Schools in Oyo State, Nigeria."
- Patton, Michael Quinn. 2015. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Project Management Institute, ed. 2017. *Project Manager Competency Development Framework*. Third edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Purbiyati, Yuliana Sri, and Eko Armada Riyanto. 2022. "The Problem Of Undertaking Of Education Fighters In The Education System In Indonesia." *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)* 6(1):314–36.

- Purnama, Chamdan, Dinda Fatmah, Syaiful Hasani, and Mirhamida Rahmah. 2021. "Leadership Style as Moderating Variable Influence between Islamic Work Ethic with Performance." *Kasetsart Journal of Social Sciences* 42(2):233–38.
- Rahmah, Mirhamida, Achmad Sudiro, Noermijati, and Mintarti Rahayu. 2020. "The Effect of Islamic Work Ethic Towards Teacher Performance With Work Motivation as an Intervening Variable at Sabilillah Islamic Boarding School in Sampang:" in *Proceedings of the Brawijaya International Conference on Multidisciplinary Sciences and Technology (BICMST 2020)*. Malang, Indonesia: Atlantis Press.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. 2010. *Management (11th Edition)*. 11th ed. Pearson Education.
- Robbins, Stephen P., and Mary K. Coulter. 2012. *Management*. 11th ed. Boston: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2013. *Essentials of Organizational Behavior*. 12th ed. Pearson.
- Rosmanida, Citra Yeni, Esi Delfa Kurnia, Reskina, Irmi Ningsih, and Safrudin. 2022. "THE EFFECT OF SALARY AMOUNT ON TEACHERS' PERFORMANCE." *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science* 2(2):500–505.
- Roy. 2019. "The Use of Entrepreneurship Education in Community Empowerment at Lintangsongo Islamic Boarding School of Yogyakarta." *International Journal of Engineering and Advanced Technology* 9(2):796–800. doi: 10.35940/ijeat.B3740.129219.
- Saleem, Atif, Sarfraz Aslam, Hong-biao Yin, and Congman Rao. 2020. "Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management." *Sustainability* 12(8):3390. doi: 10.3390/su12083390.
- Sanghi, Seema. 2007. *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. 2nd ed. Los Angeles: Response Books.
- Siahaan, Amiruddin, Makmur Syukri, Hendriyal Hendriyal, and Azhar Azhar. 2022. "Teachers' Performance Improvement Planning and Learning Optimization." *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 4:6473–81. doi: 10.31004/edukatif.v4i5.3728.
- Singh, Lalita. 2007. "Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage." *Review of Professional Management- A Journal of New Delhi Institute of Management* 5(1):101. doi: 10.20968/rpm/2007/v5/i1/100992.

- Spencer, Lyle M., and Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Sukidi. 2006. "Max Weber's Remarks on Islam: The Protestant Ethic among Muslim Puritans." *Islam and Christian-Muslim Relations* 17(2):195–205. doi: 10.1080/09596410600604484.
- Sulisworo, Dwi, Rahmad Nasir, and Ika Maryani. 2016. "Identification of Teachers' Problems in Indonesia on Facing Global Community." *International Journal of Research Studies in Education* 6. doi: 10.5861/ijrse.2016.1519.
- Tambunan, Hardi, Bornok Sinaga, and Wahyu Widada. 2021. "Analysis of Teacher Performance to Build Student Interest and Motivation towards Mathematics Achievement." *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)* 10(1):42–47. doi: 10.11591/ijere.v10i1.20711.
- Taylor, Ian. 2007. *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*. London; Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Tj, Hery Winoto. 2021. "The Influence Of Organization Culture And Commitment Mediated By Motivation To Career Development Of School Administrative Staff In The South Tangerang Regional." *International Journal of Science, Technology & Management* 2(3):668–72. doi: 10.46729/ijstm.v2i3.204.
- Tremblay-Gagnon, Delphine, Cecilia Borges, and Maurice Tardif. 2022. "From Teacher Education to Teachers' Work: The Knowledge of Students." *Canadian Journal for New Scholars in Education/Revue Canadienne Des Jeunes Chercheurs et Chercheurs En Éducation* 13(1).
- Trestiza Comighud, Sheena Mae, and Melca Jamio Arevalo. 2020. "Motivation In Relation To Teachers' Performance." *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* 10(4):p10071. doi: 10.29322/IJSRP.10.04.2020.p10071.
- Trigueros, Rubén, Ana Padilla, José M. Aguilar-Parra, Isabel Mercader, Remedios López-Liria, and Patricia Rocamora. 2020. "The Influence of Transformational Teacher Leadership on Academic Motivation and Resilience, Burnout and Academic Performance." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(20):7687. doi: 10.3390/ijerph17207687.
- Tsuyuguchi, Kenji. 2023. "Analysis of the Determinants of Teacher Well-Being: Focusing on the Causal Effects of Trust Relationships." *Teaching and Teacher Education* 132:104240. doi: 10.1016/j.tate.2023.104240.

- Van Waeyenberg, Thomas, Riccardo Peccei, and Adelién Decramer. 2022. "Performance Management and Teacher Performance: The Role of Affective Organizational Commitment and Exhaustion." *The International Journal of Human Resource Management* 33(4):623–46. doi: 10.1080/09585192.2020.1754881.
- Voelkel, Robert H. 2022. "Causal Relationship among Transformational Leadership, Professional Learning Communities, and Teacher Collective Efficacy." *International Journal of Leadership in Education* 25(3):345–66. doi: 10.1080/13603124.2019.1690699.
- Weber, Max. 2013. *Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.
- Zbar, Vic, Graham Marshall, and Paul Power. 2007. *Better Schools, Better Teachers, Better Results: A Handbook for Improved School Performance Management in Your School*. Reprint. Acer Press.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
PANDUAN PENGUMPULAN DATA

Lampiran 1.1
Panduan Pengamatan

No.	Kode	Aktivitas /Kegiatan	Yang di Amati
1.	P.01	Lingkungan di MBS Yogyakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keadaan gedung 2. Ruang guru 3. Ruang kelas 4. Lapangan bermain siswa
2.	P.02	Cara Mengajar Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap kepada siswa 2. Intonasi nada bicara didalam kelas 3. Metode mengajar 4. Kesiapan guru 5. Ramah tamah 6. Bermotivasi
3.	P.03	Interaksi Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap antar sesama guru 2. Sikap kepada pimpinan pondok 3. Komunikasi sesama guru 4. Komunikasi kepada pimpinan dan respon kepala sekolah
4.	P.04	Kinerja Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus diri dalam bekerja 2. Keuletan dan kesungguhan mengemban tugas 3. Profesional dalam tugas dan tanggung jawab 4. Kosentrasi penuh ketika bekerja 5. Kesabaran diri saat menghadapi problem dalam pekerjaan

Lampiran 1.2
Panduan Wawancara

No.	Kode	Informan	Pertanyaan
1.	W.01	HRD PPM MBS Yogyakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kedisiplinan guru di PPM MBS Yogyakarta? 2. Bagaimana kinerja guru di PPM MBS Yogyakarta? 3. Bagaimana manajemen kinerja guru di PPM MBS Yogyakarta? 4. Apa saja kendala yang terjadi dalam kinerja guru di PPM MBS Yogyakarta? 5. Bagaimana solusi dalam mengatasinya?
2.	W.02	Guru PPM MBS Yogyakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa latar belakang dan tujuan menjadi guru di PPM MBS Yogyakarta? 2. Apa saja kendala yang terjadi dalam kinerja guru di PPM MBS Yogyakarta? 3. Bagaimana solusi dalam mengatasinya? 4. Berapa gaji guru di PPM MBS Yogyakarta? 5. Apa penyebab kinerja guru tinggi walau gaji rendah?
3.	W.03	Siswa PPM MBS Yogyakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana perilaku guru saat memulai pelajaran? 2. Bagaimana kesiapan guru ketika mengajar? 3. Bagaimana cara mengajar guru dikelas? 4. Bagaimana suasana di kelas saat guru mengajar? 5. Bagaimana sikap guru saat dikelas? 6. Bagaimana cara guru mengatasi siswa yang kurang faham dalam pelajaran? 7. Bagaimana guru menangani siswa yang bosan dalam pembelajaran? 8. Bagaimana pendampingan yang dilakukan guru dalam belajar mengajar di luar kelas, seperti di masjid?

Lampiran 1.3

Panduan Analisis Dokumen

No.	Kode	Jenis Dokumentasi	Hal yang di Analisis
1.	D.01	Profil PPM MBS Yogyakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejarah Singkat Berdirinya PPM MBS Yogyakarta 2. Visi dan Misi PPM MBS Yogyakarta 3. Keadaan Siswa PPM MBS Yogyakarta 4. Sarana dan Prasarana PPM MBS Yogyakarta
2.	D.02	RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), Prosem (Program Semester) dan Prota (Program Tahunan) PPM MBS Yogyakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materi yang diajarkan 2. Waktu mengajar 3. Kegiatan pembelajaran 4. Metode yang digunakan saat mengajar 5. Sumber yang digunakan dalam pembelajaran
3.	D.03	Jadwal Mengajar Guru di PPM MBS Yogyakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jam kerja di PPM MBS Yogyakarta 2. Beban tugas guru di PPM MBS Yogyakarta
4.	D.04	Piagam Penilaian Akreditasi di PPM MBS Yogyakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peringkat nilai dari tahun ke tahun di PPM MBS Yogyakarta 2. Peningkatan nilai dari tahun ke tahun di PPM MBS Yogyakarta
5.	D.05	Daftar Gaji Guru di PPM MBS Yogyakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Besaran gaji guru di PPM MBS Yogyakarta 2. Perolehan gaji guru perbulannya di PPM MBS Yogyakarta
6.	D.06	Teknis validasi RPP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian alur dengan dengan pelaksanaan
7	D.07	Aturan Kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian aturan dengan pelaksanaan