

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tinggi rendahnya kualitas sumber daya manusia suatu bangsa sangat ditentukan oleh tinggi rendahnya kualitas pendidikan yang dimilikinya. Tinggi rendahnya kualitas pendidikan juga sangat bergantung pada sumber daya manusia yang berkecimpung dalam dunia pendidikan bangsa itu. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa diperlukan tenaga pendidik yang berkualitas.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk bisa eksis dalam kehidupan. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyatakan sebagai berikut.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Mahaesa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Bahkan UNECO mencanangkan empat pilar pendidikan pada abad ke-21 yang perlu diterapkan konsepnya dalam pendidikan nasional, yaitu 1) *learning to know*, atau belajar untuk mengetahui, 2) *learning to do*, yaitu belajar untuk melakukan sesuatu/bekerja terampil, 3) *learning to be*, yakni belajar untuk menjadi seseorang/pribadi, dan 4) *learning to live together*, yaitu belajar untuk menjalani hidup bersama.

Keempat pilar pendidikan tersebut, Indra Djati Sidi, (2003: 26) menegaskan sebagai berikut.

Dari keempat pilar tersebut diperoleh kata kunci berupa '*learning how to learn*', sehingga pendidikan tidak hanya berorientasi pada nilai akademik yang bersifat pemenuhan aspek kognitif saja, melainkan juga berorientasi pada bagaimana seorang anak didik bisa belajar dari lingkungan, dari pengalaman dan kehebatan orang lain, dari kekayaan dan luasnya hamparan alam, sehingga mereka bisa mengembangkan sikap-sikap kreatif dan daya berpikir imajinatif.

Upaya peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu keniscayaan, sebab pendidikan harus mampu mengimbangi tuntutan perkembangan dinamika kehidupan, serta mampu mencetak manusia sesuai dengan tuntutan zamannya. Sebagai contoh dalam menjalani *Asian Free Trade Area* (AFTA), yang telah digulirkan sejak 2003; menjalani *Asia Pacific Economic Cooperation* (APEC) pada tahun 2010, dan lebih jauh menyongsong program dunia tanpa batas (*borderless world*) pada tahun 2020.

Upaya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia guna penyediaan sumber daya manusia yang handal telah, sedang, dan harus terus dilakukan. Berbagai inovasi dan pengembangan program pendidikan telah dilaksanakan, di antaranya penyusunan kebijakan-kebijakan pemerintah dan implementasinya tentang pendidikan dan unsur-unsur yang terkaitnya.

Namun secara kenyataan di lapangan kualitas pendidikan kita belum meningkat secara signifikan. Terdapat berbagai indikator yang menunjukkan hal tersebut, diantaranya, kita masih melihat antrian panjang warga negara Indonesia melamar pekerjaan, masih ada keluhan dari beberapa perusahaan yang menyatakan bahwa lulusan suatu sekolah belum bisa memenuhi standar kerja di

perusahaan, lulusan sekolah belum mampu bersaing di dunia kerja, dan masih terdapat lulusan sebuah sekolah belum bisa *survive* di masyarakat.

Terlebih lulusan sekolah menengah atas yang berada di bawah naungan Departemen Agama, yakni Madrasah Aliyah. Secara akademik, hasil Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2009/2010, tingkat Kabupaten Sumedang, pada program IPS, Madrasah Aliyah Negeri menempati ranking 11 dari 36 sekolah. Sedangkan pada level Provinsi Jawa Barat, Madrasah Aliyah Negeri berada pada posisi 33 antar sekolah dan Madrasah Aliyah. Indikator tersebut membuktikan bahwa Madrasah Aliyah selalu berada di bawah bayang-bayang SMA dalam hal prestasi akademik, walaupun hasil Ujian Nasional bukan satu-satunya tolok ukur keberhasilan pendidikan di sekolah. Bukti lain yang otentik, di Perguruan Tinggi Negeri atau Perguruan Tinggi Swasta berkualitas, perbandingan mahasiswa yang berlatar pendidikan Madrasah Aliyah dengan SMA sangat timpang, sangat sedikit mahasiswa yang berasal dari Madrasah Aliyah.

Indikator yang tidak kalah penting adalah kepercayaan publik di Kabupaten Sumedang terhadap Madrasah Aliyah dirasakan sangat kurang. Hal ini terbukti dari jumlah siswa yang Madrasah Aliyah jauh lebih sedikit bila dibandingkan dengan siswa SMA. Hal ini membuktikan bahwa kepercayaan masyarakat kabupaten Sumedang untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah aliyah sangat kurang. Namun dari segi akhlak dan moral, Madrasah Aliyah bisa membusungkan dada, dalam kenyataan di lapangan sangat jarang terjadi tawuran pelajar yang dilakukan oleh siswa Madrasah Aliyah.

Kondisi yang diuraikan di atas perlu disikapi dengan arif. Artinya, perlu segera dilakukan pengkajian dan dianalisis, mengapa dan faktor apa yang menjadi penyebab kondisi tersebut di atas sampai terjadi, sehingga pendidikan yang berkualitas dan bermakna untuk semua mata pelajaran belum tercapai. Dengan cara itu diharapkan pendidikan di Madrasah Aliyah lebih bersifat holistik sehingga mampu mengembangkan seluruh potensi anak didik secara simultan. Dengan lain perkataan, pendidikan harus mampu mengembangkan intelektualitas, kecakapan dan keterampilan, serta akhlak peserta didik, sehingga mereka bisa *survive* dalam kehidupan di lingkungannya.

Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan madrasah adalah kinerja guru. Kinerja guru dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru sesuai dengan perannya dalam tugas profesinya. Kinerja guru merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya menciptakan pembelajaran yang berkualitas untuk mencapai tujuan. Baik tidaknya kinerja guru dapat terlihat dari kompeten tidaknya melaksanakan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki seorang guru disamping kualifikasi akademik. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki,

dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru secara profesional yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

Kompetensi guru ini terbagi pada empat hal yaitu kompetensi paedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Kinerja guru merupakan integrasi dari keempat kompetensi tersebut. “Kinerja meliputi beberapa aspek yaitu, “*Quality of work* (kualitas kerja), *Promptness* (ketepatan/kecepatan kerja), *initiative* (inisiatif), *capability* (kemampuan /kompetensi), and *communication* (komunikasi)”. Mulyasa (2006:138,150)

Hal ini senada dengan pendapat di atas adalah yang diungkapkan UNESCO yang dikutip Tilaar (2004: 321) sebagai berikut.

Improving in quality of educational depends on first improving the recruitment, training, social status, and conditions of work of teacher; they need the appropriate knowledge and skills, personal characteristics, professional prospect and motivation if they are to meet the expectation placed upon them.

Adapun kualitas guru yang diharapkan dapat mencetak sumber daya manusia Indonesia tersebut adalah memenuhi kriteria yang distandarkan dalam Permen Diknas Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, guru setidaknya harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Untuk mencapai standar tersebut di atas, kinerja mengajar guru dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, dan motivasi.



Pendapat tersebut dikuatkan dengan pendapat Mangkunegara (2001 : 67-68) sebagai berikut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah :

- (1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi dua yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*).
- (2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

Motivasi dalam bekerja dapat terjadi dalam dua cara, yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang timbul akibat dari keinginan diri sendiri untuk mencari, menemukan, dan menjalankan pekerjaan. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang diberikan oleh orang lain, terutama atasan yang bersangkutan.

Motivasi ekstrinsik dapat memiliki pengaruh kuat dan cepat, akan tetapi tidak akan berlangsung lama. Sebaliknya, motivasi intrinsik, sangat memperdulikan mutu kerja akan memiliki pengaruh yang lama dan mendalam karena ia berasal dari dalam diri setiap individu dan tidak dipaksakan dari pihak luar (Soetisna, 2002: 124).

Guru merupakan tenaga edukatif yang berperan menjalankan tugasnya dengan kompeten dan profesional, tidak hanya melakukan pengajaran atau mentransfer ilmu pengetahuan tetapi juga dituntut untuk mampu memberi bimbingan, keteladanan, pelatihan pada para peserta didik, dan pengabdian pada masyarakat, serta melakukan tugas-tugas administratif lainnya.

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik artinya meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar artinya meneruskan atau mentransfer, menegembangkan ilmu pengetahuan, sedangkan melatih adalah mengembangk an keterampilan pada siswa.

Kinerja mengajar guru akan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Hal ini berdasarkan pendapat Good (Burhanuddin, 1994: 62), bahwa “Kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama”. Hal ini ditegaskan dengan pendapat, “Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas belajar-mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di madrasah”. Menurut Aan Komariah dan Cepi Triana, (2005: 81), “Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi”. Lebih lanjut beliau mengatakan, “Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan personel ke arah tujuan yang dicita-citakan.” (Komariah dan Triana, 2005: 81). Dari pendapat tersebut dinyatakan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah dapat mempengaruhi kinerja guru sebagai bawahannya.

Oleh sebab itu Kepala Madrasah harus memenuhi kriteria Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, baik standar kualifikasi ataupun standar kompetensi bagi kepala Sekolah/Madrasah. Adapun standar kompetensi Kepala Madrasah yang harus dimiliki seorang kepala sekolah/madrasah adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Madrasah Aliyah merupakan suatu organisasi atau lembaga yang memerlukan pengelolaan terpadu baik oleh guru sebagai pelaksana kegiatan belajar mengajar di kelas maupun oleh Kepala Madrasah sebagai pengedali kegiatan di madrasah. Koordinasi yang baik oleh Kepala Madrasah melahirkan

pencapaian tujuan madrasah, serta tujuan individu yang ada pada lingkungan madrasah. Di samping itu keterpaduan kerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran serta penciptaan situasi yang kondusif merupakan prasarat keberhasilan tujuan madrasah.

Sebagai suatu organisasi pendidikan, madrasah yang mempunyai tugas dan tanggung jawab besar terhadap keberhasilan proses pembelajaran. Tugas tersebut terlihat pada aktivitas pembelajaran dan administrasi madrasah yang dikerjakan. Di samping kepemimpinan Kepala Madrasah faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja. Di duga munculnya motivasi kinerja guru yang baik akan melahirkan kinerja yang baik pula.

Kinerja mengajar guru yang baik dinggap mampu mendongkrak kualitas pendidikan di madrasah. Guru sebagai pemegang kunci (*key person*) sangat menentukan proses keberhasilan siswa. Sebagai *key person*, guru, harus melaksanakan perilaku-perilaku mengenai: (1) kejelasan menyampaikan informasi verbal maupun nonverbal, (2) kemampuan guru dalam membuat variasi tugas dan tingkah lakunya, (3) sifat hangat dan antusias guru dalam berkomunikasi, (4) perilaku guru yang berorientasi pada tugasnya tanpa merancukan dengan hal-hal yang bukan tugas keguruannya, (5) kesalahan guru dalam menggunakan gagasan-gagasan yang dikemukakan siswa dan pengarahan umum secara tidak langsung, (6) perilaku guru yang berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada siswanya dalam mempelajari tugas yang ditentukan, (7) perilaku guru dalam memberikan komentar-komentar yang terstruktur, (8) perilaku guru yang menghindari kritik yang bersifat negatif terhadap siswa, (9) perilaku guru dalam membuat variasi keterampilan bertanya, (10) kemampuan guru dalam menentukan tingkat kesulitan

pengajarannya, dan (11) kemampuan guru mengalokasikan waktu mengajarnya sesuai dengan alokasi waktu-waktu dalam perencanaan satuan pelajaran.

Berangkat dari latar belakang masalah tersebut di atas, untuk membuktikan bahwa peningkatan kinerja mengajar guru madrasah dapat dipengaruhi kompetensi manajerial Kepala Madrasah dan motivasi kerja guru tersebut, maka penulis berinisiatif untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul *Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Mengajar Guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Sumedang*.

B. Identifikasi Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, penulis dapat mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kinerja mengajar guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Sumedang. Banyak faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja mengajar guru Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas mulia dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan anak bangsa. Faktor-faktor tersebut teridentifikasi sebagai berikut.

- 1) Motivasi kerja guru yang kuat, baik motivasi internal ataupun eksternal mampu meningkatkan kinerja mengajar guru.
- 2) Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah yang sesuai dengan keinginan guru mampu mendorong kinerja mengajar guru.
- 3) Kompetensi manajerial Kepala Madrasah yang kuat berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru Madrasah Aliyah, sehingga Kepala Madrasah harus meningkatkan kinerja kepemimpinannya.
- 4) Upah berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru Madrasah Aliyah.

- 5) Sarana prasarana dapat mempengaruhi kinerja guru Madrasah Aliyah, oleh sebab itu perlu adanya administrasi sarana prasarana yang baik.
- 6) Tingkat pendidikan guru Madrasah Aliyah berpengaruh terhadap kinerja mengajarnya, oleh sebab itu perlu ada program peningkatan kualitas personil dengan cara memberi kesempatan untuk melanjutkan studi atau mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan pekerjaannya.
- 7) Disiplin kerja guru Madrasah Aliyah mempengaruhi kinerja mengajarnya, sehingga perlu adanya motivator untuk meningkatkan kedisiplinan mereka.
- 8) Lingkungan madrasah berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru Madrasah Aliyah, oleh sebab itu perlu diciptakan lingkungan madrasah yang kondusif.

Masalah-masalah di atas baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kualitas kinerja guru Madrasah Aliyah yang pada gilirannya akan mempengaruhi hasil dari kinerja guru tersebut.

C. Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, penulis merumuskan masalah penelitian ini adalah, “Apakah kompetensi manajerial Kepala Madrasah dan motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru?” Rumusan tersebut diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Sumedang?
2. Bagaimana gambaran motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Sumedang?

3. Bagaimana gambaran kinerja mengajar guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Sumedang?
4. Seberapa besar kontribusi kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah terhadap kinerja mengajar guru?
5. Seberapa besar kontribusi dari motivasi kerja guru Madrasah Aliyah terhadap kinerja mengajarnya?
6. Seberapa besar kontribusi kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah dan motivasi kerja guru secara bersamaan terhadap kinerja mengajar guru?

D. Tujuan Penelitian

Setiap gerak langkah manusia dalam keadaan sadar sudah pasti memiliki tujuan yang pasti dan direncanakan. Karena dengan niat atau tujuan yang jelas dan terarah akan mendapatkan hasil yang tepat. Hal ini senada dengan pendapat sebagai berikut, “Tujuan penelitian pada dasarnya merupakan titik anjak dan titik tuju yang akan dicapai seseorang melalui kegiatan penelitian yang dilakukannya. Itu sebabnya setiap kegiatan penelitian harus mempunyai rumusan yang jelas, terperinci, dan operasional” (Ali, M., 1982:8).

Oleh sebab itu, penulis dapat merumuskan dua macam tujuan penelitian ini, yakni tujuan secara umum dan tujuan secara khusus. Adapun tujuan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membuktikan kontribusi dari kompetensi manajerial Kepala Madrasah dan motivasi guru terhadap kinerja mengajar guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Sumedang.

2. Tujuan Khusus

Adapun penelitian secara khusus adalah sebagai berikut.

- a. Mengetahui gambaran kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Sumedang.
- b. Mengetahui gambaran motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Sumedang.
- c. Mengetahui gambaran kinerja mengajar guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Sumedang.
- d. Menganalisis kontribusi dari kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah terhadap kinerja mengajar guru.
- e. Menganalisis kontribusi motivasi kerja guru terhadap kinerja mengajar guru.
- f. Menganalisis kontribusi kompetensi manajerial Kepala Madrasah dan motivasi guru secara simultan terhadap kinerja mengajar guru.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoretis ataupun secara praktis untuk mendongkrak kualitas pendidikan di tanah air umumnya, dan khususnya peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah yang ada di Kabupaten Sumedang. Secara teoretis, penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya dalam pengembangan pegawai. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam pendidikan yang terkait dengan peningkatan kinerja mengajar guru, kompetensi manajerial Kepala Madrasah, dan motivasi kerja guru madrasah.

Adapun manfaat yang diperkirakan diperoleh dari penelitian ini secara praktis di antaranya adalah sebagai berikut.

- 1) Bagi penulis, menambah wawasan dalam bidang penelitian sehingga mengetahui dengan pasti pengaruh kompetensi manajerial Kepala Madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja mengajar guru madrasah sebagai bekal peningkatan profesionalisme pada masa yang akan datang.
- 2) Bagi kepala madrasah, bisa mengambil manfaat dari hasil penelitian ini, dan mereka berusaha meningkatkan kompetensi manajerialnya dalam rangka memotivasi dan meningkatkan kinerja guru, yang pada gilirannya mampu mendongkrak kualitas pendidikan.
- 3) Bagi para peneliti, sebagai masukan untuk dapat melakukan penelitian lebih akurat dengan populasi dan sampel yang berbeda, sehingga bisa menguatkan simpulan.

F. Asumsi

“Anggapan dasar, asumsi, atau postulat menjadi tumpuan segala pandangan dan kegiatan terhadap masalah yang dihadapi. Postulat ini menjadi titik pangkal, titik mana tidak lagi menjadi keraguan penyidik” (Surakhmad, 1989: 38). Pendapat yang mendukung hal tersebut adalah, “Fungsi asumsi adalah sebagai titik awal dimulainya penelitian, dan merupakan landasan untuk perumusan hipotesis” (UPI, 2010: 51). Berdasarkan kutipan di atas, penulis merumuskan anggapan dasar untuk penelitian ini sebagai berikut.

Faktor kepemimpinan menempati posisi vital dalam kegiatan administrasi dan manajemen, sehingga lebih tepat pula bila disebut sebagai inti daripada

manajemen. Untuk meyakinkan fungsinya seorang pemimpin dituntut kemampuannya dalam menciptakan hubungan kerja kemanusiaan yang baik (*human relation*). Human relation di sini diartikan sebagai keseluruhan rangkaian hubungan, baik yang bersifat formal, antara atasan dan bawahan, atasan dengan atasan, serta bawahan dengan bawahan yang lain harus dibina dan dipelihara sedemikian rupa hingga tercipta suatu *team work* dan suasana kerja yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan.

Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber dan alat-alat (*human resources*) sehingga tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Keberhasilan seorang pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya bukan hanya ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis saja akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya dalam menggerakkan orang lain yang sering disebut dengan managerial skill.

Dalam suatu organisasi pada kodratnya setiap orang akan terlibat. Dan keterlibatannya itu dorongan untuk menyelesaikan kegiatan dengan baik (*self accomplishment*), mencapai prestasi, dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Dengan anggapan demikian, mereka sebaiknya diberi tanggung jawab tertentu untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan kebijakan dan tujuan yang telah ditetapkan, di sinilah fungsi pemimpin sebagai motivator yang tepat untuk saat ini adalah selain memberikan tanggung jawab atau kepercayaan tertentu kepada bawahan, juga dapat dilakukan dengan partisipasi kelompok, pengayaan kerja, persaingan yang sehat dan internalisasi motivasi.

Syafri Mangkuprawira dan Aida berpendapat sebagai berikut.

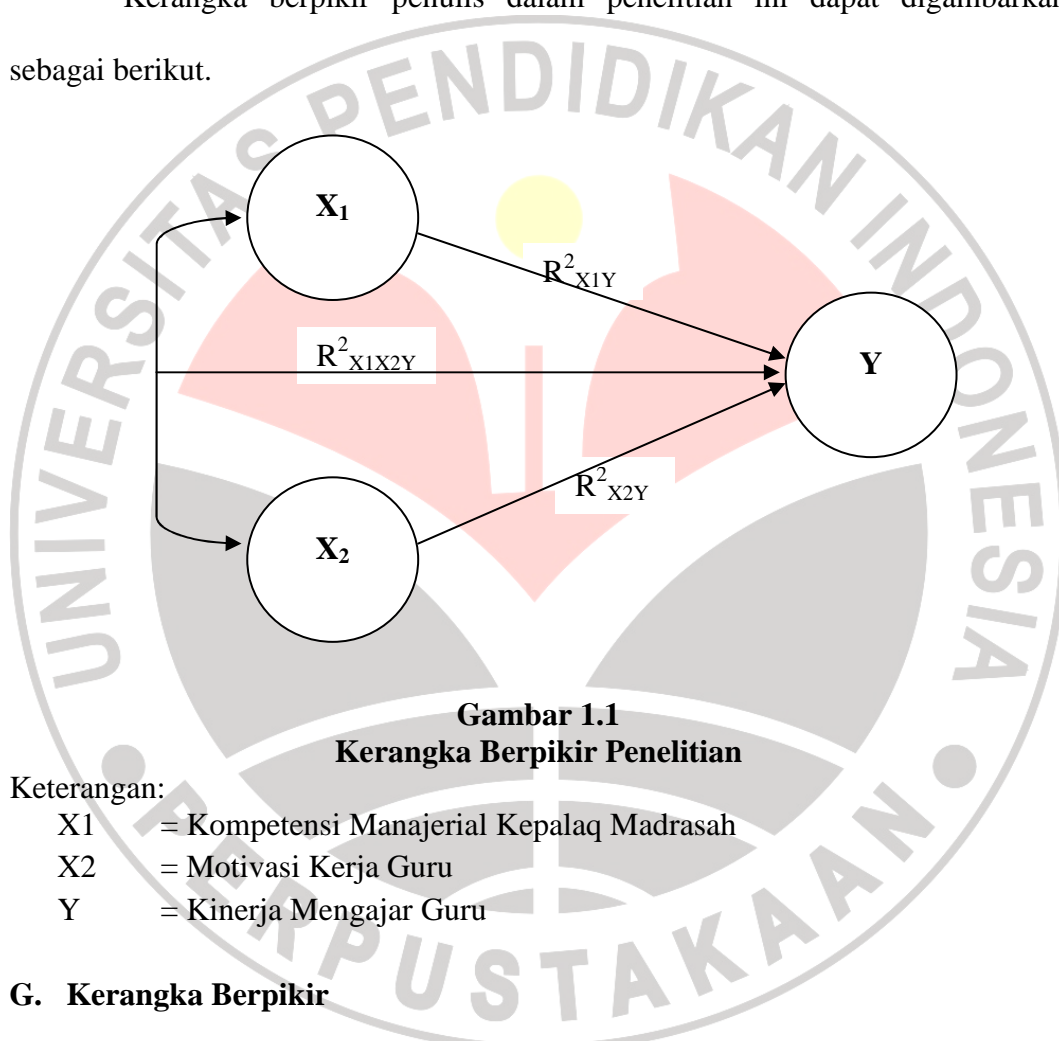
Kepemimpinan adalah unsur yang fundamental dalam menghadapi gaya dan perilaku seseorang. Hal ini merupakan potensi untuk mampu membuat orang lain (yang dipimpin) mengikuti apa yang dikehendaki pemimpin menjadi realita. Ia melibatkan unsur emosi yang pada kenyataannya dapat selalu mengalami ubahan (2007: 137).

Hal ini diperkuat Koontz, “Kepemimpinan adalah sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berjuang bekerja secara sukarela dan penuh antusias ke arah ketercapaian tujuan kelompok” (Burhanuddin, 1984: 62). Lebih lanjut, Siagian (2002: 62), mengemukakan “Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi”. Nanang Fattah mengungkapkan, “Praktik manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Kegiatan ini meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan esensial adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan” (Fattah, 2000: 13).

Kinerja mengajar guru merupakan faktor penentu kinerja madrasah. Kinerja mengajar guru sebagai aktualisasi kompetensi profesionalnya dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal ataupun faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang timbul dari dirinya sendiri, sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang datang dari luar. Dalam hal ini faktor-faktor eksternal antara lain budaya organisasi, gaya dan profesional kepemimpinan kepala madrasah, imbalan (*reward*), hukuman (*punishment*), sistem penilaian kinerja, upah, dan faktor-faktor lain.

Berdasarkan asumsi di atas, penulis mempunyai paradigma bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah, dan motivasi guru mampu mempengaruhi kinerja mengajar guru untuk mencapai tujuan madrasah sesuai dengan visi dan misi madrasah.

Kerangka berpikir penulis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.1
Kerangka Berpikir Penelitian

Keterangan:

- X_1 = Kompetensi Manajerial Kepalaq Madrasah
- X_2 = Motivasi Kerja Guru
- Y = Kinerja Mengajar Guru

G. Kerangka Berpikir

1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi, kompetensi manajerial adalah kemampuan Kepala Madrasah sebagai manajer. Kemampuan tersebut adalah kemampuan Kepala Madrasah untuk melakukan proses yang mencakup bagaimana cara mengkoordinasikan dan mengintegrasikan

berbagai sumber untuk mencapai tujuan madrasah, dalam hal ini produktifitas dan kepuasan, dengan melibatkan orang, teknik, dan struktur yang telah dirancang dalam perencanaan.

Kegiatan manajerial meliputi berbagai aspek kegiatan. Menurut Nanang Fattah, “Aspek utama yang esensial dalam manajerial adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) (2000: 12).

Berkaitan dengan upaya Kepala Madrasah dalam mencapai tujuan madrasah yang telah ditetapkan. Perilaku Kepala Madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.

Dalam implementasinya, Kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan hal itu, Kepala Madrasah dituntut untuk meningkatkan efektivitas kinerja, sehingga pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja kepemimpinan Kepala Madrasah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan Kepala Madrasah yang efektif harus

mampu memainkan perannya sebagai kepala madrasah. Peran tersebut didukung dengan kompetensi kepala madrasah. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

2. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja mengandung arti dorongan kerja, yaitu kadar upaya yang diarahkan seseorang untuk mencapai sasaran pekerjaan. Dalam konteks organisasi motivasi kerja guru antara lain dipengaruhi oleh tampilan atau perilaku pimpinan. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Motivasi kerja guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Penelitian ini akan mengungkap motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugasnya dalam proses belajar mengajar diukur melalui teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow yakni kebutuhan akan psikologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan bersosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

3. Kinerja Mengajar Guru

“Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, atau unjuk kerja” (Mulyasa 2003: 136). Sedangkan pendapat Michel 1978 (dalam Mulyasa, 2003 : 138), ‘Kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: *quality of work, promptness, initiative, capability, and communication*’. Pendapat lain menyatakan bahwa, “Kinerja adalah perbuatan

dan prestasi serta keterampilan yang ditunjukkan oleh seseorang di dalam melakukan perbuatan atau pekerjaan” (Soeprihanto, 1998:7). Mulyasa (2003: 136) mengatakan, “Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, atau unjuk kerja”

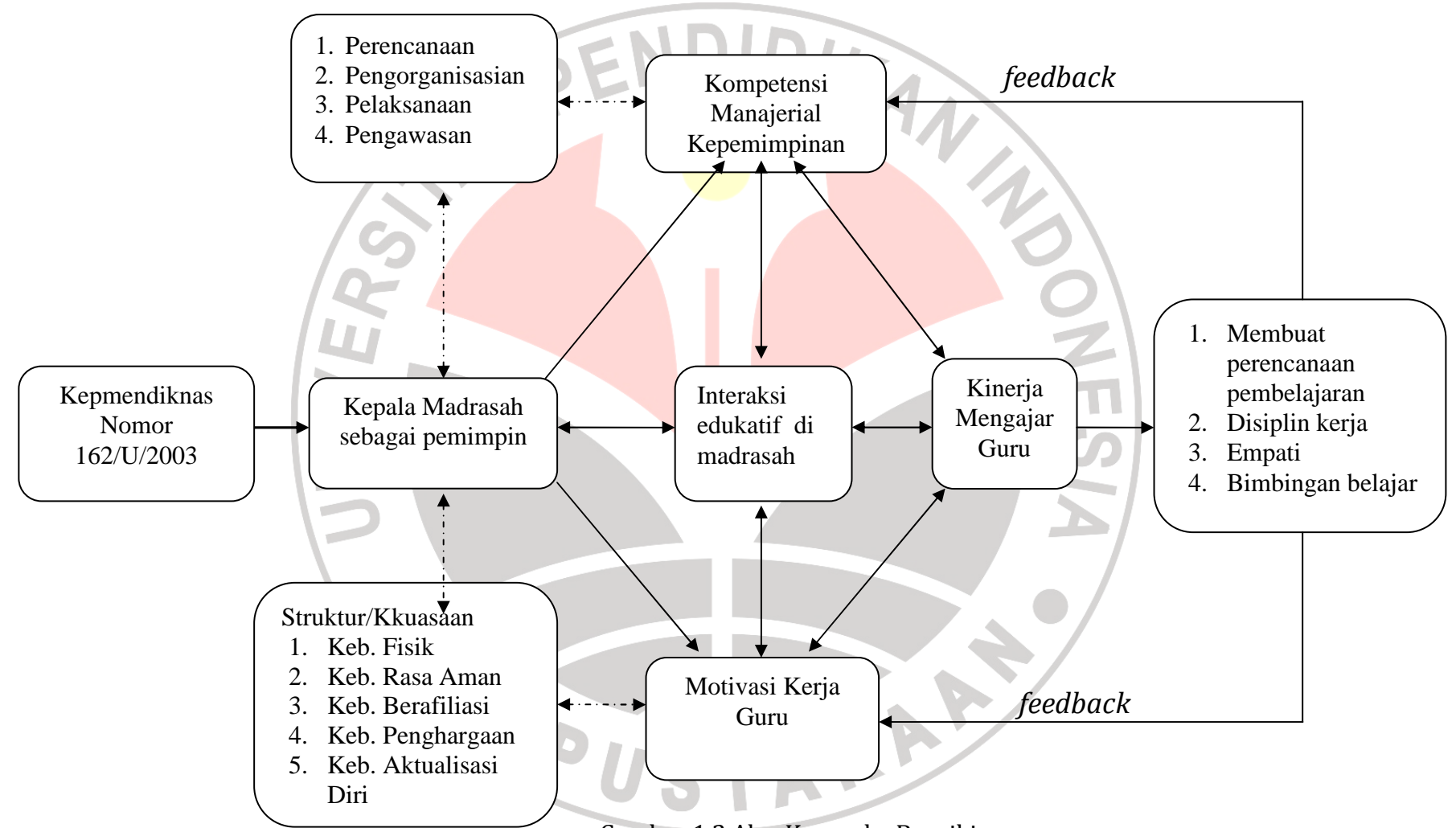
Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pelaksanaan kerja, unjuk kerja, dan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi, meliputi adanya sasaran/target, kuantitas, kualitas, efektifitas dan efisiensi.

Sedangkan Rahman Abror (1993: 141) mengemukakan pendapatnya lebih spesifik lagi menitik pada kinerja mengajar guru, yakni sebagai berikut.

Guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi: (1) menguasai bahan yang diajarkan, (2) mengelola program pembelajaran, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan sumber dan media, (5) menguasai landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi pembelajaran, (7) menilai prestasi siswa.

Berdasarkan batasan di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja mengajar guru adalah pelaksanaan atau unjuk kerja yang dilakukan guru di madrasah, mulai dari penguasaan bahan ajar, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, refleksi pembelajaran, dan kompetensi profesional guru.

Berdasarkan landasan berpikir seperti diuraikan di atas, secara pragmatis kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.2 Alur Kerangka Berpikir

H. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan yang diturunkan dari anggapan dasar sebagai konsekuensi dari kebenaran yang dinyatakan pada anggapan dasar. Berdasar pada batasan tersebut, penulis merumuskan hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut.

- 1) Terdapat kontribusi yang signifikan dari kompetensi manajerial Kepala Madrasah terhadap kinerja mengajar guru.
- 2) Terdapat kontribusi yang signifikan dari motivasi kerja guru terhadap kinerja mengajar guru.
- 3) Terdapat kontribusi yang signifikan dari kompetensi manajerial Kepala Madrasah dan motivasi guru secara bersama-sama terhadap kinerja mengajar guru.

H. Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode penelitian yang dilakukan dengan cara mendeskripsikan profil variabel-variabel penelitian, mencari hubungan antarvariabel, menguji hipotesis, mengembangkan generalisasi, dan mengembangkan teori yang memiliki validitas yang tinggi.

Pengolahan data penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Hal ini dilakukan karena penelitian ini berusaha membuktikan teori yang sudah ada, dengan cara membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan. Sehingga data yang diperoleh dan diolah adalah data-data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka-angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan sebagai bahan kajian, penulis menggunakan teknik angket (kuisisioner), kajian pustaka, dan studi dokumentasi.

I. Lokasi dan Sampel Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Madrasah Aliyah yang berada di Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat, yang terdiri dari Madrasah Aliyah Negeri dan Madrasah Aliyah Swasta.

Data penelitian ini merupakan nilai persepsi guru, oleh sebab itu yang dijadikan anggota populasi penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Aliyah yang ada di Kabupaten Sumedang.

Sedangkan populasi yang ditarik menjadi sampel penelitian ini adalah semua guru Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kabupaten Sumedang, yakni MAN 1 dan MAN 2 Sumedang, dan semua guru dari beberapa Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Sumedang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *area sampling* dan *purposive sampling*. *Area sampling* digunakan untuk menentukan Madrasah Aliyah yang dijadikan lokasi penelitian, dalam hal ini satu madrasah aliyah diambil sebagai wakil dari satu wilayah. Sedangkan *purposive sampling* digunakan untuk mengambil sampel, yakni seluruh guru madrasah terpilih untuk dijadikan sampel penelitian.