

BAB II

KONSEP TEORETIS

A. Pengembangan Sumberdaya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Pengembangan

Pengembangan adalah merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum.¹

Pengembangan menurut Suprianto adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.²

Dari pengertian pengembangan di atas, maka pengembangan tersebut dapat diartikan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh pegawai manajerial. Jadi, dalam hal ini pengembangan ditujukan oleh kepala sekolah kepada guru agar mereka memperoleh kinerja (hasil) dalam proses pembelajaran.

¹ Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2005), hlm. 91.

² Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Dharma, 2003), hlm. 50.

Komponen-komponen pengembangan antara lain :

- 1) Tujuan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur. Maksudnya adalah bahwa setiap kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan harus jelas ke mana arahnya dan dapat dikerjakan, dan harus disesuaikan dengan kondisi, dan jangan mengada-ada dan dapat dipertanggungjawabkan.
- 2) Para pelatih harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (professional). Maksudnya adalah orang-orang yang dijadikan pelatih adalah orang yang memang mampu dalam melatih dan itu merupakan bidangnya, agar hasil yang diperoleh baik.
- 3) Materi pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Maksudnya agar materi yang diberikan itu tidak lain dari jalur atau tujuan yang hendak dicapai, karena akan mengakibatkan kerugian. Adapun tahapan dalam penyusunan pengembangan adalah (a) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, (b) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, (c) Menetapkan metode pengembangan, (d) Mengadakan percobaan revisi, (e) Mengimplementasi dan mengevaluasi. Sementara tujuan dari pengembangan adalah (a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, (b) Meningkatkan produktifitas dan kerja, (c) Meningkatkan kualitas kerja, (d) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, (e) Meningkatkan sikap moral dan semangat jiwa, (f) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan jiwa, (g) Meningkatkan rangsangan, sehingga guru mampu berprestasi dengan maksimal, (h) Menghindarkan keusangan, dan (i) Meningkatkan kepribadian guru atau pegawai.

b. Sumberdaya Manusia

Menurut Nawawi, ada tiga makna sumber daya manusia, yakni :

- 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (sering disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan)
- 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia adalah potensi dan merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non-material/non-finansial) di dalam organisasi, yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.³

Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan faktor vital dari keberlangsungan sebuah organisasi dan yang paling menentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang siap pakai dan memiliki kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi, sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah guru dan organisasi yang dimaksud adalah sekolah.

c. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.⁴

³ Hadari Nawai, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1992), hlm. 46.

⁴ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. v.

Pengembangan sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Aktivitas ini juga mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap guru.

Menurut Adrew E. yang di kutip oleh Mangkunegara, membedakan antara pengembangan dengan pelatihan, adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.⁵

Pendapat lain yang diungkapkan oleh Fastino, bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau guru untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sedangkan menurut Wendell French, pengembangan merupakan penarikan, seleksi pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi atau lembaga.⁶

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang terpenting. Karena pegawai atau karyawan merupakan asset yang sangat penting dalam mencapai tujuan

⁵ Abdurrahman Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 50.

⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi yoga, 2002), hlm.6.

organisasi, yakni tujuan yang diinginkan oleh sekolah. Di samping itu, dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif.

Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi. CIDA (*Canadian International Development Agency*) seperti dikutip oleh Effendi⁷ mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia menekankan manusia baik sebagai alat (means) maupun sebagai tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi segera tenaga ahli teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi.

Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai pelaku dan penerima pembangunan. Tindakan yang perlu dilakukan dalam jangka pendek adalah memberikan pendidikan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil.

⁷ Tadjuddin Noer Effendi, *Sumber Daya Manusia, Peluang Kerja dan Kemiskinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 16.

Dalam hal ini Effendi mengemukakan bahwa meskipun unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan karir ditempat kerja, dan kehidupan politik yang bebas termasuk pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangannya.⁸

Demikian pula Martoyo⁹ mengemukakan bahwa setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan pendidikan dan latihan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia meliputi: unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup sehat, pengembangan karir ditempat kerja, kehidupan politik yang bebas, serta pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan unsur-unsur tersebut, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia. Sesuai dengan kesimpulan ini, maka yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia melalui upaya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

⁸ *Ibid.*, hlm. 17.

⁹ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1986), hlm. 34.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sesuatu yang dikerjakan untuk pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan pasti ada suatu tujuan yang ingin dicapai. Di antara tujuan pengembangan SDM menurut pendapat Martoyo adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan.¹⁰ Perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap terhadap tugas-tugas yang diemban. Kemudian ditegaskan kembali oleh Martoyo, bahwa tujuan pengembangan tersebut dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi¹¹

Di masa mendatang dapat dipastikan bahwa profil kelayakan guru akan ditekankan kepada aspek-aspek kemampuan dalam proses pembelajaran siswa, dimulai dari menganalisis, merencanakan atau merancang, mengembangkan, mengimplementasikan, dan menilai pembelajaran yang berbasis pada penerapan teknologi pendidikan. Dalam hal ini guru sebagai komponen utama dalam dunia pendidikan dituntut untuk mampu mengimbangi, bahkan melampaui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dalam masyarakat.

Secara spesifik, pelaksanaan tugas guru sehari-hari di kelas seperti membuat siswa berkonsentrasi pada tugas, memonitor kelas, mengadakan, penilaian dan seterusnya, harus dilanjutkan dengan aktivitas dan tugas

¹⁰ *Ibid.*, hlm.62.

¹¹ *Ibid.*, hlm. 63.

tambahan yang tidak kalah pentingnya. Seperti membahas persoalan pembelajaran dalam rapat guru, mengkomunikasikan hasil belajar siswa dengan orang tua dan mendiskusikan berbagai persoalan pendidikan dan pembelajaran dengan sejawat. Bahkan, secara lebih spesifik guru harus dapat mengelola waktu pembelajaran dalam setiap jam pelajaran secara efektif dan efisien.

Agar dapat mengelola pembelajaran yang efektif dan efisien tersebut, guru harus senantiasa belajar dan meningkatkan keterampilan dasarnya. Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar baik negeri maupun swasta di Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan, adalah:

- 1) Untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja pendidik dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan.
- 2) Untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja para pendidik atau guru di sekolah dasar (SD).
- 3) Untuk meningkatkan sikap moral dan semangat mengajar.
- 4) Untuk meningkatkan perkembangan pribadi pendidik sekolah dasar (SD).
- 5) Untuk meningkatkan rangsangan, agar guru mampu berprestasi secara maksimal.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi di antarany sekolah dasar dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan.¹² Kondisi “*conditio sine quanon*” ini dapat dikategorikan sebagai bentuk investasi yaitu human investasi.

Meskipun program orientasi pengembangan ini membutuhkan waktu dan dana, pihak sekolah mempunyai keharusan untuk melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia. Ada dua tujuan utama dalam hal ini, pertama, pengembangan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan guru dalam pembelajaran. Kedua, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan.¹³

Pencapaian keselarasan tujuan tersebut tentunya harus ditempuh melalui suatu proses tahapan panjang yang dimulai dari perencanaan sampai dengan pengelolaan dan pemeliharaan potensi sumber daya manusia. Karena secara makro pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia, yaitu mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.¹⁴

¹² Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Bumi Aksara, 1996), hlm. 182.

¹³ T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1998), hlm. 103.

¹⁴ Soekidjo Notoatmodjo, *Op. Cit.*, hlm. 2-3.

Dalam hal ini pengembangan sumber daya manusia mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian, sehingga dapat mengemban tugas dan tanggung jawab di masa yang akan datang.¹⁵

Pada sisi lain pengembangan sumber daya manusia tidak hanya sebatas menyangkut internal sumber daya manusia sendiri (yaitu antara lain pengetahuan, kemampuan, sikap, tanggung jawab) namun juga terkait dengan kondisi eksternal, seperti lingkungan organisasi (sekolah) dan masyarakat. Hal ini tercermin dari tuntutan pengembangan sumber daya manusia sendiri yang pada dasarnya timbul karena pertimbangan: (1) pengetahuan guru yang perlu pemutakhiran, (2) masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu, (3) persamaan hak memperoleh tanggung jawab, (4) kemungkinan perpindahan guru yang merupakan kenyataan dalam dunia pendidikan.¹⁶

Berbagai tuntutan tersebut secara bersamaan saling mempengaruhi pelaksanaan dan arah pengembangan sumber daya manusia, baik menyangkut internal manusianya maupun lingkungan eksternal. Pada bagian lain dalam lingkup sekolah, faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia ini dapat dibagi ke dalam faktor internal yaitu mencakup keseluruhan kehidupan yang dapat dikendalikan sekolah, meliputi : (1) misi dan tujuan sekolah, (2) strategi pencapaian tujuan, (3) sifat dan jenis pekerjaan, dan (4) jenis teknologi yang digunakan.

¹⁵ T.Hani Handoko, *Op. Cit.*, hlm. 104.

¹⁶ Sondang P Siagian, *Op. Cit.*, hlm. 199.

Serta faktor eksternal, yang meliputi : (1) kebijaksanaan pemerintah, (2) sosio budaya masyarakat, (3) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.¹⁷

Secara khusus dalam pengembangan sumber daya manusia yang menyangkut peningkatan segala potensi internal kemampuan diri manusia ini adalah didasarkan fakta bahwa seseorang guru akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karier.

Dalam hal ini merupakan persiapan karier jangka panjang seseorang.¹⁸ Sehingga cakupan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya adalah terkait dengan sistem karier yang diterapkan oleh sekolah dan bagaimana sumber daya manusia yang ada dapat mengakses sistem yang ada, dalam rangka mendukung harapan-harapan kerjanya.¹⁹

Jika disimak dari pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan pegawai, pada umumnya, yaitu: (1) Agar guru (pegawai) dapat melakukan pekerjaan lebih efisien. (2) Agar pengawasan lebih sedikit terhadap guru (pegawai). (3) Agar guru (pegawai) lebih cepat berkembang. (4) Menstabilisasi guru (pegawai).

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi khususnya pendidikan sekolah dasar, sangat penting dalam rangka mencapai suatu tujuan bersama. Pengembangan sumber daya manusia merupakan

¹⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Op. Cit.*, hlm. 8-10.

¹⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1995), hlm. 287.

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 323.

bentuk investasi. Oleh karena itu, pelaksanaan pengembangan SDM perlu memperhatikan faktor-faktor baik dalam diri organisasi itu sendiri maupun di luar organisasi yang bersangkutan yaitu faktor internal dan faktor eksternal.²⁰ Di antara faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor internal

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi atau sekolah yang dapat dilakukan, baik pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

1) Misi dan tujuan sekolah

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik dan implementasinya secara tepat. Untuk itu, diperlukan kemampuan tenaga sumber daya manusia melalui pengembangan sumber daya manusia.

2) Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan organisasi mungkin sama dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut dapat berbeda. Oleh karenanya, kemampuan guru diperlukan dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar, sehingga strategi yang disusun dapat memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Secara tidak langsung hal ini dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

²⁰ Soekidjo Notoatmodjo, *Op. Cit.*, hlm. 10.

3) Sifat dan jenis tujuan

Sifat dan jenis kegiatan yang dilakukan di sekolah sangat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia. Misalnya, suatu sekolah yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, akan berbeda dengan pola pengembangan sumber daya manusia pada sekolah yang bersifat ilmiah. Demikian juga, akan berbeda pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia antara sekolah yang kegiatan rutin dan sekolah yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreativitas.

4) Jenis teknologi yang digunakan

Pengembangan sekolah diperlukan untuk mempersiapkan tenaga dalam mengoperasikan teknologi atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

b. Faktor eksternal

Lembaga pendidikan itu berada di dalam lingkungan dan tidak lepas dari pengaruh lingkungan di mana sekolah itu berada, agar sekolah itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal. Di antara faktor-faktor tersebut adalah kebijakan pemerintah, sosial budaya masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.²¹

1) Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat keputusan menteri maupun pejabat pemerintah merupakan arahan yang harus

²¹ *Ibid.*, hlm. 12.

diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi atau sekolah yang bersangkutan.

2) Sosio budaya masyarakat

Faktor sosio budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena sekolah apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, dalam mengembangkan sumber daya manusia pada suatu sekolah faktor eksternal perlu dikembangkan.

3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi atau sekolah, dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Organisasi atau sekolah yang baik harus mengikuti arus tersebut dan harus mampu memilih teknologi yang tepat. Oleh karena itu, kemampuan guru harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

Selain itu, faktor-faktor tersebut dapat menunjang suatu keberhasilan yang maksimal apabila suatu diklat atau pelatihan dan pendidikan tersebut adanya suatu partisipasi yang sangat baik dalam diri peserta, fokus pelatihan yang sangat efektif, proses yang memadai, biaya yang ringan, motivasi, serta hasil atau *out come* yang sangat bagus bagi peserta setelah pelaksanaan diklat atau pendidikan dan pelatihan.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.²² Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu organisasi pemerintah maupun swasta, maka akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi dalam mencapai misi dan visinya, untuk memutuskan suatu tindakan.

Depdiknas mengartikan kinerja dengan prestasi kerja atau unjuk kerja. Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik, maupun gagasan. Kinerja sering dihubungkan dengan kompetensi pada diri pelakunya.²³ Sedangkan Henry Simamora mengatakan bahwa kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.²⁴ Dengan demikian, kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan.

²² Ismail Mohamad, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 163.

²³ Depdiknas, *Keputusan Menteri Pendidikan, Nomor 087/U/2002, tanggal 4 Juni 2002 tentang Akreditasi Sekolah*, (Jakarta: Depdiknas, 2002), hlm. 4.

²⁴ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), hlm. 339.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat diartikan bahwa kinerja adalah prestasi yang diperlihatkan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya menurut ukuran yang berlaku atau yang ditetapkan untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja guru adalah prestasi yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya sesuai dengan tujuan dan prinsip supervisi menurut ukuran yang berlaku atau yang ditetapkan untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja guru di sekolah sangat terkait dengan profesionalitas guru, karena pengembangan guru profesional merupakan program sekolah yang harus diprioritaskan. Adapun kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan.

2. Tugas Pokok Guru Dalam Pembelajaran

Guru berhadapan dengan siswa adalah pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Seorang guru harus memiliki kinerja yang baik terutama pada saat proses belajar berlangsung. Guru diharapkan memiliki ilmu yang cukup sesuai bidangnya, pandai berkomunikasi mengasuh dan menjadi belajar yang baik bagi siswanya untuk tubuh dan berkembang menjadi dewasa.

Menurut Sukadi sebagai seorang profesional, guru memiliki lima tugas pokok, merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, menindaklanjuti hasil pembelajaran, serta melakukan bimbingan dan konseling.²⁵

²⁵ Sukadi, *Guru Powerfull Guru Masa Depan*, (Bandung: Kolbu, 2006), hlm. 26.

Menurut Davies mengatakan bahwa seorang mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerja seorang guru, adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan, yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.
- b. Mengorganisasikan, yaitu pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis mungkin.
- c. Memimpin, yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi murid-muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar.
- d. Mengawasi, yaitu pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatur kembali situasinya dan bukunya mengubah tujuan.²⁶

3. Kriteria Kinerja Guru di Sekolah

Keberhasilan seorang guru bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru.

²⁶ Ivor K. Davies, *Pengelolaan Belajar*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1987), hlm. 35-36.

Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi: “Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi 1) kompetensi paedagogik, 2) kompetensi kepribadian, 3) kompetensi profesional, dan 4) Kompetensi sosial”.²⁷

a. Kompetensi paedagogik

Kompetensi paedagogik mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan bahwa kemampuan paedagogik meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.²⁸

Kompetensi paedagogik ini berkaitan dengan aktivitas seorang guru pada saat mengadakan proses belajar mengajar di kelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran, memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimana pun dalam proses belajar mengajar, sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan guru. Guru yang cerdas dan kreatif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien, sehingga pembelajaran tidak berjalan sia-sia.

²⁷ Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, (Jakarta: Eko Jaya, 2005), hlm. 26.

²⁸ *Ibid.*, hlm. 73.

Subroto mengatakan bahwa yang dimaksud kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah .kesampuan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup segi kognitif, efektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pengajaran.²⁹

Jadi, kompetensi paedagogik ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar, yakni persiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan, baik pada ranah kognitif, efektif, maupun psikomotorik siswa.

b. Kompetensi kepribadian

Berperan sebagai guru memerlukan kepribadian yang unik. Kepribadian guru ini meliputi kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersikap kritis. Berempati maksudnya adalah guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswa, juga harus melindungi dan melayani siswanya, tetapi disisi lain guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya berbuat dan melakukan suatu kesalahan.

²⁹ B Suryo Subroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm. 19.

Menurut Usman kemampuan kepribadian guru meliputi hal-hal, yaitu:

- 1) mengembangkan kepribadian, 2) berinteraksi dan berkomunikasi, 3) melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, 4) melaksanakan administrasi sekolah, dan 5) Menaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.³⁰ Kepribadian guru merupakan suatu hal terpenting, karena guru merupakan cerminan prilaku bagi siswa-siswanya.

c. Kompetensi profesional

Pekerjaan seorang guru adalah merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Profesi guru ini memiliki prinsip yang dijelaskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 sebagai berikut:

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat

³⁰ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), hlm. 16.

- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.³¹

d. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial seorang guru merupakan modal dasar guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugas keguruan. Hadi berpendapat bahwa kompetensi sosial berhubungan dengan kemampuan guru sebagai anggota masyarakat dan sebagai makhluk sosial yang meliputi:

- 1) Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan yang profesional
- 2) Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan
- 3) Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok.³²

³¹ Peraturan Pemerintah RI, *Op. Cit.*, hlm. 6.

Menurut Wibowo, yang dimaksud kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar.³³ Kemampuan sosial sangat penting karena manusia bukan makhluk individu, akan tetapi setiap kegiatannya pasti dipengaruhi oleh orang lain.

4. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Usman, ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar, yaitu :

- a. Kemampuan merencanakan belajar mengajar. Kemampuan ini meliputi: a) Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, b) Menyesuaikan analisa materi pelajaran, c) Menyusun program semester, d) Menyusun program atau pembelajaran.
- b. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar kemampuan ini meliputi: a) Tahap pra intruksional, b) Tahap intruksional, c) Tahap evaluasi dan tidak lanjut
- c. Kemampuan mengevaluasi. Kemampuan ini meliputi: a) Evaluasi normatif, b) Evaluasi formatif, c) Laporan hasil evaluasi, dan d) Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.³⁴

Menurut Sulistiyani, ada lima hal menjadi indikator kinerja guru, antara lain :

³² Saiful Hadi, *.Kompetensi yang harus Dimiliki Seorang Guru.*, (www. Saiful Hadi. Wordpress.com, 2007).

³³ Mungin Edy Wibowo, *.Sertifikasi Profesi Pendidik.*, (www.suara-merdeka.com, 2006).

³⁴ Moh. Uzer Usman, *Op. Cit.*, hlm. 10-19.

- a. Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil yang diinginkan.
- b. Kuantitas, yakni jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit, dan jumlah lingkaran aktifitas.
- c. Ketepatan waktu; yakni menyangkut kesesuaian dengan standar yang ditetapkan organisasi pelaksanaan kerja dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan.
- d. Kehadiran; menyangkut jumlah kegiatan yang dihadirkan guru dalam masa kerjanya masing-masing.
- e. Dampak interpersonal; yakni menyangkut dalam masalah peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama dengan teman kerja, hubungan baik dengan bawahan dan atasan.³⁵

Dari indikator yang dikemukakan oleh dua pendapat ahli atas, maka indikator yang lebih tepat dan digunakan dalam mengukur kinerja guru dalam penelitian ini adalah indikator kinerja guru yang dikemukakan oleh Sulistiyani. Karena indikator tersebut senada dengan kinerja yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yakni kinerja guru yang dilihat dari aspek hasil, bukan proses.

5. Evaluasi Penilaian Kinerja

Menurut Sunyato dalam Mangkunegara mengemukakan ada beberapa hal yang dapat dilakukan dalam mengevaluasi kinerja guru, sebagai berikut:

- a. Membuat analisa kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik guru maupun kinerja sekolah.

³⁵ Ambar T Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Praktek*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 228.

- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan, sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan, sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh guru, mutu dan baku yang harus dicapai.

Menemukan potensi guru yang berhak memperoleh promosi, dan mendasarkan hasil diskusi antara guru dengan kepala sekolah, dengan tujuan untuk menyusun suatu proposal lainnya, seperti imbalan. Jadi, evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki guru yang tidak melakukan tugasnya dengan baik.³⁶

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak telah mengemukakan tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui Adanya kekurangan dalam kinerja
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan dengan pegawai itu sendiri
- d. Mengembangkan rencana tindakan tersebut
- e. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah terasa atau belum
- f. Mulai dari awal, apabila perlu.

Dari peningkatan kinerja ini mempunyai hasil dalam peningkatan karena semuanya mempunyai kekurangan dan kelebihan, hal itu harus sangat berguna bagi para karyawan.³⁷ Dari berbagai uraian teori tentang kinerja

³⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Dharma, 2005), hlm. 11-12.

³⁷ *Ibid.*, hlm. 22

guru, maka yang dimaksud dengan kinerja guru dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Kinerja guru dalam penelitian ini dapat diukur berdasarkan 4 indikator, yaitu 1) kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran, 2) kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran, 3) kinerja guru dalam evaluasi pembelajaran, serta 4) kinerja guru dalam disiplin tugas.

C. Manajemen Kelas

1. Pengertian Manajemen Kelas

Kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk melakukan kegiatan manajemen. Manajemen adalah kata aslinya dari bahasa Inggris, yaitu *management*, yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan.³⁸

Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.³⁹ Pengelolaan itu sendiri akar katanya adalah “kelola”, ditambah awalan “pe” dan akhiran “an” yang dalam istilah lain dari pengelolaan adalah “manajemen”.⁴⁰ Manajemen atau pengelolaan dalam pengertian umum menurut Suharsimi Arikunto adalah pengadministrasian, pengaturan atau penataan suatu kegiatan.⁴¹

³⁸ Syaiful Bahri Djaramah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 175.

³⁹ Moh. Uzer Usman, *Op. Cit.*, hlm. 57.

⁴⁰ Syaiful Bahri Djaramah dan Aswan Zain, *Loc. Cit.*

⁴¹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), hlm. 2.

Dengan demikian, manajemen adalah suatu kegiatan untuk menciptakan dan memertahankan kondisi yang optimal bagi terjadinya proses belajar di dalamnya mencakup pengaturan orang (siswa) dan fasilitas, yang dikerjakan mulai terjadinya kegiatan pembelajaran di dalam kelas sampai berakhirnya pembelajaran di dalam kelas.

Pengertian umum mengenai kelas, yaitu sekelompok siswa pada waktu yang sama menerima pelajaran yang sama dari guru yang sama pula. Sementara, kelas menurut pengertian umum dapat dibedakan atas dua pandangan, yaitu pandangan dari segi fisik dan pandangan dari segi siswa. Nawawi memandang kelas dari dua sudut, yaitu :

- a. Kelas dalam arti sempit yaitu, ruangan yang dibatasi oleh empat dinding, tempat sejumlah siswa berkumpul untuk mengikuti proses belajar mengajar. Kelas dalam pengertian ini, mengandung sifat statis karena sekedar menunjuk pengelompokan siswa menurut tingkat perkembangannya, antara lain berdasarkan pada batas umur kronologis masing-masing
- b. Kelas dalam arti luas yaitu suatu masyarakat kecil yang merupakan bagian dari masyarakat sekolah, yang sebagai satu kesatuan diorganisir menjadi unit kerja yang secara dinamis menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang kreatif untuk mencapai suatu tujuan.⁴²

Sulaeman mengartikan bahwa kelas dalam arti umum menunjukkan kepada pengertian sekelompok siswa yang ada pada waktu yang sama menerima pelajaran yang sama dan dari guru yang sama pula. Kelas dalam

⁴² Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 116.

arti luas merupakan bagian dari masyarakat kecil yang sebagian adalah suatu masyarakat sekolah yang sebagian suatu kesatuan di organisasi menjadi unit kerja secara dinamis menyelenggarakan kegiatan-kegiatan.⁴³

Menurut Amatembun, yang dimaksud dengan ”pengelolaan kelas adalah upayayang dilakukan oleh guru dalam menciptakan dan mempertahankan serta mengembangtumbuhkan motivasi belajar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.⁴⁴ Sedangkan menurut Usman “Pengelolaan kelas/manajemen kelas yang efektif merupakan prasyarat mutlak bagi terjadinya proses belajar mengajar yang efektif”. Pengelolaan dipandang sebagai salah satu aspek penyelenggaraan sistem pembelajaran yang mendasar, di antara sekian macam tugas guru di dalam kelas.⁴⁵

Made Pidarta dalam Djamarah “Pengelolaan kelas adalah proses seleksi dan penggunaan alat-alat yang tepat terhadap problem dan situasi kelas”.⁴⁶ Guru bertugas menciptakan, memperbaiki, dan memelihara sistem atau organisasi kelas, sehingga anak didik dapat memanfaatkan kemampuannya, bakat, dan energinya pada tugas-tugas individual. Sudirman dalam Djamarah ”Pengelolaan kelas merupakan upaya dalam mendayagunakan potensi kelas”. Kelas mempunyai peranan dan fungsi tertentu dalam menunjang keberhasilan proses interaksiedukatif, agar memberikan dorongan dan rangsangan terhadap anak didik untuk belajar, kelas harus dikelola sebaik-baiknya oleh guru.⁴⁷

⁴³ Sulaeman, *Menjadi Guru*, (Bandung: Diponegoro, 2009), hlm. 23.

⁴⁴ NA. Amatembun, *Manajemen Kelas, Penuntun Bagi Guru dan Calon Guru*, (Bandung: FIP IKIP Bandung, 1989), hlm. 22.

⁴⁵ Moh. Uzer Usman, *Op. Cit.*, hlm. 97.

⁴⁶ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 172

⁴⁷ *Ibid.*

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kelas merupakan usaha sadar untuk mengatur kegiatan proses belajar mengajar secara sistematis yang mengarah pada penyiapan sarana dan alat peraga, pengaturan ruang belajar, mewujudkan situasi atau kondisi proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan tujuan kurikuler dapat tercapai.

2. Tujuan Pengelolaan Kelas

Menurut Ahmad bahwa tujuan pengelolaan kelas adalah sebagai berikut:

- a. Mewujudkan situasi dan kondisi kelas, baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar yang memungkinkan siswa untuk mengembangkan kemampuan semaksimal mungkin.
- b. Menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi belajar mengajar.
- c. Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perabot belajar yang mendukung dan memungkinkan siswa belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional, dan intelektual siswa dalam kelas.
- d. Membina dan membimbing sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya serta sifat-sifat individunya.⁴⁸

Tujuan pengelolaan kelas menurut Sudirman dalam Djamarah pada hakikatnya terkandung dalam tujuan pendidikan.⁴⁹ Tujuan pengelolaan kelas adalah penyediaan fasilitas bagi macam-macam kegiatan belajar siswa dalam

⁴⁸ Ahmad Kosasih Djahiri, *Dasar-dasar Umum Metodologi dan Pengajaran Nilai Moral*, (Bandung: IKIP Bandung, 1995), hlm. 2.

⁴⁹ Syaiful Bahri Djamarah, *op. cit*, hlm. 170.

lingkungan sosial, emosional, dan intelektual dalam kelas. Fasilitas yang disediakan itu memungkinkan siswa belajar dan bekerja. Terciptanya suasana sosial yang memberikan kepuasan, suasana disiplin, perkembangan intelektual, emosional, dan sikap serta apresiasi pada siswa. Sedangkan Arikunto dalam Djamarah berpendapat bahwa tujuan pengelolaan kelas adalah agar setiap anak di kelas dapat bekerja dengan tertib sehingga segera tercapai tujuan pengajaran secara efektif dan efisien.⁵⁰

3. Prinsip-prinsip Dalam Pengelolaan Kelas

Secara umum faktor yang mempengaruhi pengelolaan kelas dibagi menjadi dua golongan yaitu, faktor intern dan faktor ekstern siswa.⁵¹ Faktor intern siswa berhubungan dengan masalah emosi, pikiran, dan perilaku. Kepribadian siswa dengan ciri-ciri khasnya masing-masing menyebabkan siswa berbeda dari siswa lainnya secara individual. Perbedaan secara individual ini dilihat dari segi aspek yaitu perbedaan biologis, intelektual, dan psikologis.

Faktor ekstern siswa terkait dengan masalah suasana lingkungan belajar, penempatan siswa, pengelompokan siswa, jumlah siswa, dan sebagainya. Masalah jumlah siswa di kelas akan mewarnai dinamika kelas. Semakin banyak jumlah siswa di kelas, misalnya dua puluh orang ke atas akan cenderung lebih mudah terjadi konflik. Sebaliknya semakin sedikit jumlah siswa di kelas cenderung lebih kecil terjadi konflik.

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 178.

⁵¹ *Ibid.*, hlm. 184.

Djamarah menyebutkan dalam rangka memperkecil masalah gangguan dalam pengelolaan kelas dapat dipergunakan prinsip-prinsip pengelolaan kelas sebagai berikut :⁵²

a. Hangat dan Antusias

Hangat dan Antusias diperlukan dalam proses belajar mengajar. Guru yang hangat dan akrab pada anak didik selalu menunjukkan antusias pada tugasnya atau pada aktifitasnya akan berhasil dalam mengimplementasikan pengelolaan kelas.

b. Tantangan

Penggunaan kata-kata, tindakan, cara kerja, atau bahan-bahan yang menantang akan meningkatkan gairah siswa untuk belajar sehingga mengurangi kemungkinan munculnya tingkah laku yang menyimpang.

c. Bervariasi

Penggunaan alat atau media, gaya mengajar guru, pola interaksi antara guru dan anak didik akan mengurangi munculnya gangguan, meningkatkan perhatian siswa. Kevariasian ini merupakan kunci untuk tercapainya pengelolaan kelas yang efektif dan menghindari kejenuhan.

d. Keluwesan

Keluwesannya tingkah laku guru untuk mengubah strategi mengajarnya dapat mencegah kemungkinan munculnya gangguan siswa serta menciptakan iklim belajarmengajar yang efektif. Keluwesan pengajaran dapat mencegah munculnya gangguan seperti keributan siswa, tidak ada perhatian, tidak mengerjakan tugas dan sebagainya.

⁵² *Ibid.*, hlm. 185.

e. Penekanan pada Hal-Hal yang Positif

Pada dasarnya dalam mengajar dan mendidik, guru harus menekankan pada hal-hal yang positif dan menghindari pemusatan perhatian pada hal-hal yang negative. Penekanan pada hal-hal yang positif yaitu penekanan yang dilakukan guru terhadap tingkah laku siswa yang positif daripada mengomeli tingkah laku yang negatif. Penekanan tersebut dapat dilakukan dengan pemberian penguatan yang positif dan kesadaran guru untuk menghindari kesalahan yang dapat mengganggu jalannya proses belajar mengajar.

f. Penanaman Disiplin Diri

Tujuan akhir dari pengelolaan kelas adalah anak didik dapat mengembangkan disiplin diri sendiri dan guru sendiri hendaknya menjadi teladan mengendalikan diri dan pelaksanaan tanggung jawab. Jadi, guru harus disiplin dalam segala hal bila ingin anak didiknya ikut berdisiplin dalam segala hal.

4. Pendekatan dalam Manajemen Kelas

Beberapa pendekatan dapat digunakan dalam manajemen kelas, sebagai berikut :

- a. Pendekatan kekuasaan. Ciri yang utama pada pendekatan ini adalah ketaatan pada atur yang melekat pada pemilik kekuasaan. Guru mengontrol siswa dengan ancaman, sanksi, hukuman dan bentuk disiplin yang ketat dan kaku.
- b. Pendekatan kebebasan. Pengelolaan kelas bukan membiarkan anak belajar dengan bebas tanpa batas tetapi memberikan suasana dan kondisi belajar yang memungkinkan anak merasa merdeka, bebas, nyaman, penuh tantangan dan harapan dalam melakukan belajar.

- c. Pendekatan keseimbangan peran. Pendekatan ini dilakukan dengan member seperangkat aturan yang disepakati guru dan murid. Isi aturan berkaitan dengan apa yang harus dan apa yang tidak boleh dikerjakan guru dalam mereaksi semua masalah atau situasi yang terjadi di kelas dan aturan yang boleh dan tidak boleh dilakukan murid selama belajar.
- d. Pendekatan pengajaran. Pendekatan ini menghendaki lahirnya peran guru untuk mencegah dan menghentikan tingkah laku anak didik yang kurang menguntungkan proses pembelajaran. Peranan guru adalah merencanakan dan mengimplementasikan pengajaran yang baik.
- e. Pendekatan Suasana Emosi dan Sosial. Menurut Goleman (1995) dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa belajar tanpa keterlibatan emosional dan kegiatan saraf, kurang dari yang dibutuhkan untuk merekatkan pelajaran dalam ingatan. Menurut pendekatan ini pengelolaan kelas merupakan proses menciptakan iklim atau suasana emosional dan hubungan social yang positif dalam kelas. Suasana hati yang saling mencintai antar guru dan murid-murid penting dalam menciptakan hubungan sosial pembelajaran.
- f. Pendekatan Kerja Kelompok. Dalam pendekatan ini, peran guru adalah mendorong perkembangan dan kerja sama kelompok. Pengelolaan kelas dengan proses kelompok memerlukan kemampuan guru untuk menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan kelompok menjadi kelompok yang produktif, dan selain itu guru harus pula dapat menjaga kondisi itu agar tetap baik. Untuk menjaga kondisi kelas tersebut guru harus dapat mempertahankan semangat yang tinggi, mengatasi konflik, dan mengurangi masalah-masalah pengelolaan.

g. Pendekatan Elektis atau Pluralistik. Pendekatan elektis (*electic approach*) ini menekankan pada potensialitas, kreatifitas, dan inisiatif wali atau guru kelas dalam memilih berbagai pendekatan tersebut berdasarkan situasi yang dihadapinya. Penggunaan pendekatan itu dalam suatu situasi mungkin dipergunakan salah satu dan dalam situasi lain mungkin harus mengkombinasikan dan atau ketiga pendekatan tersebut.

Pendekatan elektis disebut juga pendekatan pluralistik, yaitu pengelolaan kelas yang berusaha menggunakan berbagai macam pendekatan yang memiliki potensi untuk dapat menciptakan dan mempertahankan suatu kondisi memungkinkan proses belajar mengajar berjalan efektif dan efisien. Guru memilih dan menggabungkan secara bebas pendekatan tersebut sesuai dengan kemampuan dan selama maksud dan penggunaannya untuk pengelolaan kelas disini adalah suatu set (rumpun) kegiatan guru untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi kelas yang memberi kemungkinan proses belajar mengajar berjalan secara efektif dan efisien.

Di samping itu, dalam manajemen kelas diperoleh beberapa indikator keberhasilan, sebagai berikut :

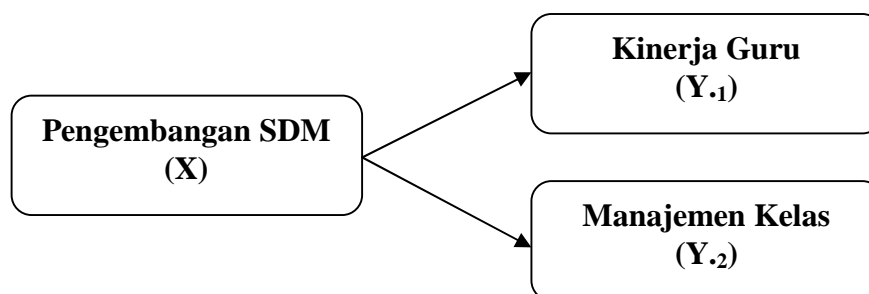
- a. Guru mengerti perbedaan antara mengelola kelas dan mendisiplinkan kelas
- b. Sebagai guru jika anda pulang ke rumah tidak dalam keadaan yang sangat lelah.
- c. Guru mengetahui perbedaan antara prosedur kelas (apa yang guru inginkan terjadi contohnya cara masuk kedalam kelas, mendiamkan siswa, bekerja secara bersamaan dan lain-lain) dan rutinitas kelas (apa yang siswa lakukan secara otomatis misalnya tata cara masuk kelas, pergi ke toilet dan lain-lain). Ingat prosedur kelas bukan peraturan kelas.

- d. Guru melakukan pengelolaan kelas dengan mengorganisir prosedur-prosedur, sebab prosedur mengajarkan siswa akan pentingnya tanggung jawab.
- e. Guru tidak mendisiplinkan siswa dengan ancaman-ancaman, dan konsekuensi.(stiker, penghilangan hak siswa dan lain-lain)
- f. Guru mengerti bahwa perilaku siswa di kelas disebabkan oleh sesuatu, sedangkan disiplin bisa dipelajari.

D. Kerangka Pemikiran dan Konsep Operasional

Untuk mengetahui kerangka pemikiran dalam penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 1: Kerangka Pemikiran



Kemudian, agar penelitian yang dilakukan lebih terarah, penelitian membuat konsep operasional penelitian. Untuk lebih jelas, konsep operasional dalam penelitian, sebagai berikut :

Tabel 2.1: Konsep Operasional Penelitian

No	Variabel Penelitian	Indikator	Item
	Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber	a. Pendidikan dan pelatihan	1) Mengikuti diklat 2) Jenis dan jenjang diklat yang diikuti 3) Pengaruh pengetahuan, kemampuan dan sikap dalam diklat terhadap kerja yang

	<p>daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal</p>		<p>diemban</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Kualifikasi tenaga pelatih diklat 5) Materi diklat disesuaikan dengan kebutuhan 6) Kurikulum diklat disesuaikan dengan kompetensi jabatan guru 7) Metode yang digunakan dalam diklat 8) Perubahan pengetahuan, sikap dan kemampuan ketika diklat 9) Pengaruh diklat terhadap kinerja guru
		b. Kegiatan non diklat	<ol style="list-style-type: none"> 10) Mengembangkan diri dengan belajar secara mandiri 11) Mengembangkan diri dengan belajar melalui sarana prasarana pendidikan di sekolah
		c. Tugas belajar	<ol style="list-style-type: none"> 12) Meningkatkan kemampuan kompetensi guru sesuai dengan persyaratan tugas dan tanggung jawaban yang diemban
		d. Promosi	<ol style="list-style-type: none"> 13) Perubahan tanggungan jawab yang lebih tinggi dari sebelumnya 14) Diberikan berdasarkan pada kinerja yang dimiliki guru
2	<p>Kinerja guru, adalah hasil atau prestasi kerja yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik sehingga tercapainya tujuan yang diinginkan dalam institusi pendidikan.</p>	a. Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 15) Hasil kerja yang dicapai 16) Kendala dalam menjalankan tugas
		b. Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 17) Tugas dan tanggung jawab yang besar dari sebelumnya
		c. Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 18) Tidak menunda-nunda dalam kerja dan segera menyelesaikannya 19) Mematuhi peraturan jam-jam kerja
		d. Kehadiran	<ol style="list-style-type: none"> 20) Mematuhi prosedur kerja yang ditetapkan
		e. Dampak interpersonal	<ol style="list-style-type: none"> 21) Peningkatan harga diri 22) Hubungan baik dan kerjasama dengan semua pihak

3	<p>Manajemen kelas, adalah usaha sadar untuk mengatur kegiatan proses belajar mengajar secara sistematis yang mengarah pada penyiapan sarana dan alat peraga, pengaturan ruang belajar, mewujudkan situasi atau kondisi proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan tujuan kurikuler dapat tercapai.</p>	<p>a. Pengertian</p>	<p>23) Menjalin hubungan yang akrab dengan siswa 24) Selalu menunjukkan antusias dengan siswa 25) Mengimplementasikan pengelolaan kelas</p>
		<p>b. Tantangan</p>	<p>26) Menggunakan kata-kata yang tepat dalam mengatasi siswa 27) Melakukan tindakan yang tepat dalam mengatasi persoalan siswa 28) Menggunakan bahan-bahan ajar yang menantang agar meningkatkan gairah siswa dalam belajar</p>
		<p>c. Bervariasi</p>	<p>29) Menggunakan alat atau media 30) Gaya mengajar guru bervariasi 31) Menjalin pola interaksi antara guru dan siswa 32) Meningkatkan perhatian siswa</p>
		<p>d. Keluwesan</p>	<p>33) Selalu mengubah strategi mengajar 34) Mencegah munculnya gangguan siswa seperti keributan, tidak adanya perhatian, dan tidak mengerjakan tugas</p>
		<p>e. Penekanan pada hal-hal positif</p>	<p>35) Menegur dan menasehati siswa yang melakukan tindakan negative 36) Kesadaran guru untuk menghindari kesalahan yang dapat mengganggu jalannya proses belajar mengajar</p>
		<p>f. Penanaman disiplin diri</p>	<p>37) Siswa mengembangkan disiplin sendiri 38) Menjadi teladan bagi siswa dalam pengendalian diri 39) Berkomitmen dalam melaksanakan tanggung jawab.</p>

E. Hipotesis

Berdasarkan pada teori yang telah dipaparkan sebelumnya dan rumusan permasalahan dalam penelitian, maka penulis menyimpulkan beberapa hipotesis yaitu :

Hipotesis 1 (H-1)

Ha : Diduga bahwa pengembangan SDM oleh kepala sekolah secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri dan Swasta Se-Kecamatan Pangkalan Kuras Pelalwan

Ho : Diduga bahwa pengembangan SDM secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri dan Swasta Se-Kecamatan Pangkalan Kuras Pelalwan

Hipotesis 2 (H-2)

Ha : Diduga bahwa pengembangan SDM oleh kepala sekolah secara parsial berpengaruh terhadap manajemen kelas di SD Negeri dan Swasta Se-Kecamatan Pangkalan Kuras Pelalwan

Ho : Diduga bahwa pengembangan SDM secara parsial tidak berpengaruh terhadap manajemen kelas di SD Negeri dan Swasta Se-Kecamatan Pangkalan Kuras Pelalwan

Hipotesis 3 (H-3)

Ha : Diduga bahwa pengembangan SDM oleh kepala sekolah dan manajemen kelas secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri dan Swasta Se-Kecamatan Pangkalan Kuras Pelalwan

Ho : Diduga bahwa pengembangan SDM oleh kepala sekolah dan manajemen kelas secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri dan Swasta Se-Kecamatan Pangkalan Kuras Pelalwan