

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Secara terminology kata manajemen berasal dari Bahasa Prancis kuno “*management*”, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris kata *management* berasal dari kata “*to manage*” artinya mengelola, membimbing dan mengawasi. Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³¹ Menurut Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.³²

Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan apabila dihubungkan dengan pendidikan, manajemen diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengerakan, pengawasan, dan evaluasi dalam kegiatan

³¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Mendukung Kinerja*, Cetakan ke-II (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017). Hlm 7

³² Barnawi, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012). Hlm 13

pendidikan yang dilakukan oleh pengelola pendidikan untuk membentk peserta didik yang sesuai dengan yang diinginkan.

Muhammad Tholhah mendefinisikan bahwa manajemen pendidikan ialah bagaimana memanfaatkan sumber daya lembaga pendidikan baik sumber daya fisik maupun sumber daya manusia secara efisien agar tujuan pendidikan tercapai. Dengan adanya manajemen bertujuan mendukung peluang yang kondusif dan kemampuan-kemampuan yang dapat membantu tercapainya tujuan pendidikan dan sosial secara luas.³³

2. Fungsi manajemen

Proses kegiatan pengelolaan dalam dunia pendidikan merupakan suatu proses yang terdiri dari suatu sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan ini termasuk dalam fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengawasan.³⁴ Manajemen pendidikan merupakan terapan dari ilmu manajemen pada dunia pendidikan.³⁵ Menurut Barnawi fungsi manajemen ada empat, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*directing/actuating*) dan pengawasan (*controlling*).³⁶

³³ Muhammad Tholhah Hasan, *Dinamika Pemikiran Tentang Pendidikan Islam* (Jakarta: Lantabora Press, 2006). Hlm 239

³⁴ Munifah, *Manajemen Pendidikan dan Implementasinya* (Kediri: STAIN Kediri Press, 2009).

³⁵ Abu Choir, "URGENSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 1, no. 1 (18 Maret 2016): 44–54, <https://doi.org/10.18860/jmpi.v1i1.3371>.

³⁶ Malayu S.P.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). Hlm. 38

a. Perencanaan (*Planning*)

1) Pengertian Perencanaan (Planning)

Perencanaan (*planning*) adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien mungkin.³⁷ Dalam perencanaan terdapat tiga kegiatan yaitu perumusan tujuan yang dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, identifikasi dan pengalokasian sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

2) Unsur-Unsur Perencanaan

Manullang mendefinisikan suatu perencanaan yang baik harus menjawab enam pertanyaan yang tercakup dalam unsur-unsur perencanaan yaitu:

- a) tindakan apa yang harus dikerjakan,
- b) mengidentifikasi segala sesuatu yang akan dilakukan meliputi apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
- c) merumuskan faktor-faktor penyebab dalam melakukan tindakan, meliputi penentuan tempat atau lokasi, kapan tindakan tersebut dilakukan, siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan
- d) bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut, yaitu dengan menentukan metode pelaksanaan tindakan.³⁸

³⁷ George R. Terry, *George R Terry, Asas-Asas Manajemen, Cetakan ke 5, PT Alumni, Bandung, 2006*, Cetakan ke-5 (Bandung: PT. Alumni, 2006). Hlm. 17

³⁸ Ibid.Hlm. 20

3) Jenis Perencanaan

Perencanaan dapat dibedakan menjadi tiga yaitu perencanaan jangka panjang, menengah dan jangka pendek, perencanaan akan dirinci sebagai berikut:

- a) perencanaan jangka pendek (*Short Range Plans*) mencakup berbagai rencana dari satu hari sampai satu tahun, perencanaan jangka pendek sering juga disebut sebagai perencanaan operasional, hal ini dikarenakan perencanaan yang dibuat sering lebih sering langsung dilaksanakan.³⁹
- b) perencanaan jangka menengah (*inter mediate Range Plans*) mempunyai rentangan waktu antara beberapa bulan sampai tiga tahun. Rencana jangka menengah ini digunakan sebagai jembatan untuk mencapai tujuan jangka panjang agar lebih jelas. Hal ini dikarenakan sasaran dan tujuan pada semua sektor yang dituju akan dilihat hubungan satu sama lainnya dan dikoordinasikan.⁴⁰
- c) rencana jangka panjang (*long range plans*) meliputi kegiatan-kegiatan selama dua sampai lima tahun. Hasil akhir dari perencanaan jangka panjang akan dijadikan sebagai gambaran

³⁹ Firman B. Aji dan S Martin Sirait, *PDE (Perencanaan dan Evaluasi) Satu Sistem Untuk Proyek Pembangunan*, Cetakan Ketiga (Jakarta: Bumi Aksara, 1990).

⁴⁰ Ibid. Hlm 26-27

umum untuk tahap perencanaan selanjutnya yang lebih terperinci.⁴¹

4) Dasar Perencanaan yang Baik

Dasar-dasar perencanaan yang baik meliputi *forecasting dan benchmarking*.⁴² *Forecasting* adalah proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang, penggunaan skenario, meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau peristiwa yang mungkin terjadi. Sedangkan *benchmarking*, perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang.

5) Kelemahan Perencanaan.

Perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya sebagai berikut :

- a) pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata,
- b) perencanaan cenderung menunda kegiatan,
- c) perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi,

⁴¹ Ibid. Hlm. 28

⁴² Handoko T. Hani, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2016). Hlm 90

- d) kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi, dan
 - e) rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.⁴³
- 6) Manfaat Perencanaan.

Perencanaan mempunyai 9 manfaat penting yaitu sebagai berikut :

- a) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- b) membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama.
- c) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
- d) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
- e) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.
- f) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
- g) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
- h) menghemat waktu, usaha, dan dana.⁴⁴

⁴³ Ibid. Hlm. 92

⁴⁴ Ibid.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

1) Pengertian Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan semua tugas, tanggung jawab, wewenang dan komponen dalam proses kerjasama sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam buku Suhardi pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas tertentu.⁴⁵

2) Proses Pengorganisasian

- a) *Reflection*, merincikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Apasaja pekerjaan yang akan dilakukan harus diperinci
- b) *Division of work*, menyederhanakan tugas yang kompleks menjadi komponen-komponen yang spesifik, dimana setiap orang ditempatkan/ditugaskan sehingga setiap orang dapat bertanggung jawab untuk aktivitas tertentu.

⁴⁵ Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*, Cetakan I (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018). Hlm. 108

- c) *Departmentalization*, mengelompokkan dan menamakan bagian berdasarkan kriteria tertentu.
- d) *Hierarchy*, menyusun tingkatan relasi/hubungan antara departemen/bagian baik secara vertical maupun secara horizontal. Setelah pekerjaan telah dibagi maka dapat dibentuk rantai komando/hierarki.
- e) *Coordination*, adalah proses pengintegrasian seluruh aktivitas departemen menjadi suatu kesatuan dan memonitor keefektifan integrasi tersebut. Kemudian dilakukan pengembangan agar mudah untuk dikoordinasikan oleh para anggota organisasinya.⁴⁶

3) Komponen-komponen Organisasi

Ada empat komponen dari organisasi yang dapat diingat dengan kata “WERE” (*Work, Employees, Relationship* dan *Environment*).⁴⁷

- a) *Work* (pekerjaan) adalah fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
- b) *Employees* (pegawai-pegawai) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan.
- c) *Relationship* (hubungan) merupakan hal penting di dalam organisasi.

⁴⁶ Ibid. Hlm., 110-111

⁴⁷ S.P.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

d) *Environment* (lingkungan) adalah komponen terakhir yang mencakup sarana fisik dan sasaran umum di dalam lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

4) Unsur-Unsur Struktur Organisasi

- a) Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individu dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas tersebut menjadi satuan kerja (departementalisasi)
- b) Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan
- c) Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja dalam organisasi.
- d) Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan letak kekuasaan pembuatan keputusan apakah terpusat (sentralisasi) atau tidak terpusat (desentralisasi).
- e) Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.⁴⁸

⁴⁸ Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Hlm. 115

5) Manfaat pengorganisasian

Pengorganisasian bermanfaat agar lebih mempertegas hubungan antara anggota satu dengan yang lain. Setiap anggota dapat mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dapat mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi. Pendelegasian wewenang dalam organisasi dilaksanakan secara rata dan tegas, sehingga setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang dan akan tercipta pola hubungan yang baik antar anggota organisasi sehingga memungkinkan tercapainya tujuan dengan mudah.⁴⁹

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

1) Pengertian Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan usaha-usaha untuk menggerakkan bawahan agar melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁰ Dalam proses pelaksanaan mencakup berbagai proses operasi standar, pedoman dan buku panduan bahkan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*).⁵¹ Dalam fungsi pelaksanaan, akan bermanfaat jika dilakukan dengan baik. Pelaksanaan dapat mendukung semangat kerja karena di dalamnya terdapat motivasi dari pimpinan. Kemudian pelaksanaan

⁴⁹ S.P.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

⁵⁰ Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Hlm 152

⁵¹ H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Bandung: Bumi Aksara, 2019). Hlm. 111

dapat menyatukan kekuatan secara integral sehingga gerak organisasi menjadi harmonis dan saling menunjang.

2) Pentingnya Pelaksanaan (*Actuating*)

- a) Mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan apa yang diinginkan atau apa yang tidak diinginkan
- b) Menaklukkan daya tolak seseorang, pada kasus tertentu terdapat beberapa anggota yang enggan mengerjakan pekerjaannya
- c) Membuat orang lain atau karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.⁵²

3) Bentuk Pelaksanaan

Bentuk dari implementasi fungsi pelaksanaan dijelaskan oleh Feriyanto dan Triana dapat berupa sebagai berikut:

- a) Memberikan semangat, motivasi, inspirasi, atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik.
- b) Pemberian bimbingan lewat contoh-contoh tindakan atau teladan, yang meliputi beberapa tindakan seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara pemimpin dan bawahan, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok, dan memperbaiki sikap, pengetahuan, dan keterampilan bawahan.

⁵² Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Hlm. 152

- c) Pengarahan yang dilakukan dengan memberikan petunjuk yang benar, secara jelas dan tegas, saran-saran dan perintah atau instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas harus diberikan jelas dan tegas agar terlaksana dengan baik dan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.⁵³

Hal ini sama halnya dengan yang dijelaskan oleh Munir dan Wahyu Ilaihi di dalam proses pelaksanaan (*actuating*) meliputi beberapa langkah-langkah antara lain:

- a) Pemberian Motivasi

Salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi yang lain dalam mencapai tujuan atau misi organisasi.

- b) Pembimbingan,

Proses *actuacting* atau penggerakan anggota untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dikoordinasikan pada setiap bidang dibutuhkan suatu arahan atau bimbingan. Hal dimaksudkan untuk membimbing para anggota yang terkait guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan.

- c) Koordinasi

Penjalinan hubungan atau koordinasi dibutuhkan untuk menjamin terwujudnya harmonisasi di dalam suatu kegiatan.

⁵³ Uswatun Niswah dan Muhamad Rizal Setiawan, "IMPLEMENTASI FUNGSI ACTUATING DALAM PEMBINAAN SANTRI DI PONDOK PESANTREN" 9, no. 1 (2021).

Dengan menjalin hubungan, dimana para pengurus atau anggota yang ditempatkan dalam berbagai bidang dihubungkan satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan.

d) Komunikasi

Komunikasi dibutuhkan untuk timbal balik antara pimpinan dengan para pelaksana kegiatan yang artinya kinerja komunikasi sangat penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.⁵⁴

d. Pengawasan (*Controlling*) dan Evaluasi (*Evaluation*)

1) Pengertian Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan langkah pengendalian agar pelaksanaan dapat sesuai dengan apa yang direncanakan serta untuk memastikan apakah tujuan organisasi tercapai.⁵⁵ Menurut Susanta dan Deni yang dikutip oleh Barnawi, fungsi pengawasan yaitu:

- a) Mengupayakan suatu struktur terorganisasi dengan baik dan sederhana untuk menghilangkan kesalahpahaman diantara personel sekolah.
- b) mengusahakan supervisi yang kuat untuk menghilangkan “gap” yang terjadi dalam keseluruhan program sekolah.

⁵⁴ Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah* (Jakarta: PT Kencana Prenda Media Group, 2009). Hlm. 78

⁵⁵ Barnawi, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Hlm 28

- c) mengusahakan informasi yang akurat dalam pembuatan keputusan dan penilaian terhadap pelaksanaan pendidikan.⁵⁶

2) Tahap-Tahap Pengawasan

Tahap-tahap pengawaan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahap pengawasan ini terdiri dari ;

- a) Penetapan standar pelaksana,
- b) Penentuan pengukuran kegiatan,
- c) Pengukuran pelaksana kegiatan nyata,
- d) Perbandingan pelaksana kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, dan
- e) Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

3) Tipe-tipe Pengawasan.

Adapun tipe-tipe dasar pengawasan menurut Yohanes Yahya⁵⁷, yaitu:

- a) Pengawasan pendahuluan (*Feedforward Control*) dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.
- b) Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*Concurrent Control*) merupakan proses dalam aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa

⁵⁶ Ibid., 29-30

⁵⁷Yohanes Yahya, *Pengantar manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=391165>.

dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “*double check*” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

- c) Pengawasan Umpan Balik (*Feedback Control*) mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

4) Evaluasi

Caffarella mendefinisikan bahwa evaluasi merupakan proses yang digunakan untuk menentukan apakah rancangan dan pelaksanaan program sudah efektif, dampak peningkatan sudah tercapai. Dengan diketahuinya informasi ini, tingkat keberhasilan program dapat diketahui.⁵⁸ Stufflebean dan Shinkfield turut mendefinisikan bahwa evaluasi adalah penilaian yang sistematis tentang manfaat atau kegunaan suatu objek. Dalam evaluasi, terkandung kegiatan untuk menentukan nilai suatu program sehingga ada unsur tentang nilai program tersebut.⁵⁹

5) Fungsi Evaluasi

- a) Untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, apa yang belum dicapai, dan apa yang perlu mendapat perbaikan khusus.
- b) Untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi pendidikan secara efisiensi dan ekonomis.

⁵⁸ Dedi Lazwardi, “Implementasi Evaluasi Program Pendidikan di Tingkat Sekolah Dasar dan Menengah,” *Jurnal Idarah : Jurnal Kependidikan Islam* 7, no. 2 (Desember 2017). Hlm. 155

⁵⁹ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan (Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan)* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012). Hlm. 373

- c) Untuk memperoleh manfaat fakta mengenai kesulitan, hambatan, dan penyimpangan dilihat dari aspek tertentu misalnya program tahunan dan kemajuan belajar.

6) Model Evaluasi

a) Model pengukuran

Model ini merupakan pemikiran dari R. Thorndike dan R.L. Ebel yang menitikberatkan pada kegiatan pengukuran untuk menentukan kuantitas suatu sifat tertentu yang dimiliki oleh objek, orang maupun peristiwa dalam bentuk unit ukuran tertentu.

b) Model kesesuaian

Model ini digunakan untuk menyempurnakan sistem bimbingan peserta didik dan untuk memberikan informasi kepada pihak yang memerlukan.

c) Model CIPP (*Context, Input, Process dan Product*)

Model ini terdiri dari 4 macam model evaluasi yaitu *context evolution to serve planning decisions; input evaluation, structuring decisions; proses evaluation, to serve implementing decisions; product evaluation to serve recycling decisions.*

d) Model CSE-UCLA (*Center for the Study of Evaluation of California in Los Angeles*)

Model ini merupakan model evaluasi yang mirip dengan CIPP. Model UCLA merupakan sebuah proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat, mengumpulkan dan menganalisis

informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan dalam memilih beberapa alternatif.

e) Model *Illuminative*

Model ini menekankan pada evaluasi kualitatif-terbuka. Tujuan evaluasi dengan model ini adalah untuk mempelajari secara cermat dan hati-hati terhadap pelaksanaan sistem pembelajaran, faktor yang mempengaruhinya, kelebihan dan kekurangan sistem serta pengaruh terhadap pengalaman peserta didik.

f) Model *responsive*

Model ini menekankan pada pendekatan kualitatif-naturalistik sebagai pemberian makna pada sebuah realitas dari berbagai perspektif orang-orang yang terlibat, berminat dan berkepentingan dengan program pembelajaran.

g) Model formatif dan sumatif

Model formatif digunakan untuk memperoleh informasi dan membantu memperbaiki program yang sedang dilaksanakan. Sedangkan evaluasi sumatif dilakukan di akhir program untuk menilai apakah suatu program diteruskan, direvisi atau dihentikan.⁶⁰

⁶⁰ Ibid. Hlm 383-387

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.⁶¹ Selanjutnya Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema sistematis suatu organisasi.⁶²

Byars & Rue dalam Yusrizal mengemukakan kinerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan seseorang yang meliputi nilai kualitas dan nilai kuantitas. Berdasarkan pemaknaan ini, kinerja yang dilihat berdasarkan kualitas hasil kerja, lebih lanjut dapat pula diberi arti sebagai efektivitas atau ketepatan kerja, sedangkan kuantitas hasil pekerjaan jelas tergambar pada volume atau kapasitas pekerjaan yang telah diselesaikan.

Sedangkan kinerja guru menurut Barnawi dan Mohammad Arifin, diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai

⁶¹ Mohamad Ismail, *Manajemen Operasional Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004). Hlm 163

⁶² Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2013). Hlm 2

tujuan pendidikan.⁶³ Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran sesuai tanggung jawab dan wewenangnya dalam mencapai tujuan pendidikan

2. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja Guru

Adapun ukuran kinerja guru menurut T.R. Mitchell dapat dilihat dari lima aspek, yaitu:

- a. Kualitas hasil kerja (*Quality of work*) terdiri dari kepuasan siswa, pemahaman siswa dan prestasi siswa
- b. Ketepatan waktu (*Promptness*) terdiri dari waktu kedatangan dan waktu pulang
- c. Inisiatif (*Initiative*) terdiri dari berpikir positif dan kreativitas
- d. Kemampuan (*Capability*) terdiri dari penguasaan materi dan metode pembelajaran
- e. Komunikasi (*Communication*) terdiri dari penyampaian materi dan penguasaan keadaan kelas.

3. Aspek-Aspek Kinerja

Barnawi dan Mohammad Arifin menyatakan aspek – aspek yang dinilai dalam penilaian guru yaitu:

- a. Merencanakan Pembelajaran. Guru wajib membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) pada awal tahun atau awal semester yang disesuaikan dengan rencana kerja sekolah.

⁶³ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru*. Hlm 13-14

- b. Melaksanakan Pembelajaran. Kegiatan pembelajaran terjadi interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru, kegiatan ini berupa kegiatan tatap muka. Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran.
- c. Menilai hasil pembelajaran. Menilai hasil pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga menjadi informasi yang bermakna untuk menilai peserta didik maupun dalam pengambilan keputusan lainnya.
- d. Membimbing dan melatih peserta didik. Membimbing dan melatih peserta didik dibedakan menjadi tiga yaitu membimbing atau melatih peserta didik dalam pembelajaran, intrakurikuler, dan ekstrakurikuler.⁶⁴

4. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Indrafachrudi menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yaitu faktor internal dan faktor eksternal.⁶⁵ Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, seperti motivasi dan minat, bakat, watak, sifat, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan

⁶⁴ Ibid. Hlm. 16

⁶⁵ Fia Roseilla Sandra, "Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Inti Luhur Fuja Abadi Pasuruan, Jawa Timur" (Sarjana, Universitas Brawijaya, 2018), <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/164312/>.

pengalaman. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya, seperti lingkungan fisik, sarana dan prasarana, imbalan, suasana, kebijakan dan sistem administrasi. Selain itu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Kualitas kerja meliputi kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesadaran dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan lembaga.
- b. Kuantitas kerja yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi atau lembaga.
- c. Tanggung jawab yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana-prasarana yang dipergunakan dan perilaku kerjanya.
- d. Inisiatif yaitu menunjukan seberapa besar kemampuan guru untuk menganalisis, menilai, menciptakan, dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e. Ketaatan yaitu kesediaan guru dalam mematuhi peraturan-peraturan dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan.
- f. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara keseluruhan. Penilaian kinerja adalah

penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan, karir, kepangkatan, dan jabatan.

5. Indikator Kinerja Guru

Untuk mengukur tingkat hasil suatu kegiatan digunakan indikator sebagai alat atau petunjuk untuk mengukur prestasi suatu pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dalam Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh yang berintegrasi dalam kinerja guru⁶⁶, antara lain:

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual.

b. Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa.

⁶⁶ Alam Setiadi, "PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA NOMOR 16 TAHUN 2007 TENTANG STANDAR KUALIFIKASI AKADEMIK DAN KOMPETENSI GURU," diakses 16 November 2023, https://www.academia.edu/9438363/PERATURAN_MENTERI_PENDIDIKAN_NASIONAL_REPUBLIK_INDONESIA_NOMOR_16_TAHUN_2007_TENTANG_STANDAR_KUALIFIKASI_AKADEMIK_DAN_KOMPETENSI_GURU.

c. Kompetensi Sosial

Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran.

C. Aplikasi Rapor Digital Madrasah (RDM)

1. Pengertian Aplikasi Rapor Digital Madrasah (RDM)

Aplikasi Rapor Digital Madrasah merupakan perangkat lunak berbasis web untuk menyusun laporan capaian kompetensi peserta didik oleh tingkat satuan pendidikan yang dikembangkan oleh Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia yang dirilis pada tahun 2020. Untuk membuka aplikasi rapor digital harus terhubung dengan jaringan internet dan aplikasi *browser* seperti Google Chrome.⁶⁷ Aplikasi Rapor Digital adalah aplikasi yang terkait dengan penilaian hasil belajar. Aplikasi ini diberlakukan bagi jenjang madrasah mulai dari Madrasah Raudhotul Atfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA).

Dalam pengoperasiannya akun Rapor Digital Madrasah (RDM) dikelola oleh dua akun yaitu operator/admin madrasah dan guru mata pelajaran maupun guru wali kelas. Akun operator madrasah memiliki tugas untuk melakukan input atau registrasi terkait dengan data madrasah, mata pelajaran, guru, siswa,

⁶⁷ *Buku Panduan Penggunaan Aplikasi Rapor Digital (untuk operator madrasah dan guru Madrasah Ibtidaiyah)* (Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, t.t.). hlm 1

ekstrakurikuler dan muatan lokal. Sedangkan akun guru bertugas dalam melakukan penginputan nilai dan KKM mapel yang diampu, entri nilai harian hingga nilai akhir untuk per siswa dan permapel yang diajarnya. Khusus bagi guru yang menjabat sebagai wali kelas ditambahkan dengan melakukan penilaian sikap, menginput data prestasi siswa, data absensi siswa dan mencetak rapor.⁶⁸

Aspek pendukung yang perlu dipersiapkan untuk penggunaan aplikasi Rapor Digital Madrasah (RDM) adalah sarana dan prasarana yang berguna sebagai penunjang penerapan penggunaan RDM. Selain sarana prasarana, pembiayaan yang memadai, dan kesiapan dari sisi sumber daya manusia yang nantinya akan terlibat. Terutama sumberdaya manusia yang harus dipersiapkan secara matang.

2. Tujuan dan Manfaat Aplikasi Rapor Digital Madrasah (RDM)

Awal mula diciptakannya rapor digital atau rapor online untuk mendukung mutu pendidikan dengan mempermudah sistem pengolahan nilai yang lebih efektif dan efisien. Selain itu dalam mewujudkan layanan kepada orang tua atau wali murid siswa dalam memantau perkembangan nilai anaknya dari waktu ke waktu. Dengan penerapan rapor digital ini seluruh komponen lembaga pendidikan dituntut untuk faham teknologi, baik dari guru siswa maupun orang tua siswa.⁶⁹

⁶⁸ Ibid. hlm 2-3

⁶⁹ Sufinatin Aisidah dan Safi'il Anam, "Pendampingan Aplikasi Rapor Digital Di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Jinan Wonoayu Sidoarjo," *EL-BANAT : Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2020): 254–79, <https://doi.org/10.54180/elbanat.2020.10.2.254-279>.

Adapun tujuan pengembangan dan penerapan Aplikasi Rapor Digital Madrasah (RDM) adalah sebagai berikut :

- a. Terwujudnya digitalisasi madrasah dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi. Pada aplikasi Rapor Digital Madrasah (RDM) ini terdapat beberapa sistem yang dikembangkan diantaranya, Rapor Digital Madrasah RDM telah terintegrasi dengan *Education Information System (EMIS)* dan *e-learning*. Penyempurnaan RDM ini merupakan salah satu upaya program digitalisasi madrasah dan mewujudkan peningkatan layanan data pendidikan islam dengan menggunakan data tunggal *Education Information System (EMIS)*
 - b. Efektifitas dan efisiensi sistem pengolahan nilai hasil belajar siswa;
 - c. Pemberian layanan data madrasah secara tepat, cepat dan akurat.⁷⁰
3. Indikator Pengukuran Keberhasilan Penggunaan Aplikasi Rapor Digital Madrasah

Indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari penggunaan aplikasi Rapor Digital Madrasah (RDM) adalah menggunakan pendapat dari DeLone dan McLean yang menyatakan bahwa aplikasi yang baik harus memenuhi beberapa indikator, sebagai berikut:

- a. Kualitas sistem, yang meliputi kemudahan dalam keamanan data dan penggunaannya
- b. Kualitas informasi, yang meliputi keakuratan, kelengkapan, tepat waktu, dan format penyajian informasi.

⁷⁰ Buku Panduan Penggunaan Aplikasi Rapor Digital (untuk operator madrasah dan guru Madrasah Ibtidaiyah).

- c. kualitas pelayanan, yang meliputi ketanggapan, berwujud, andal, jaminan, dan empati.
- d. Kepuasan pengguna yang meliputi efisiensi, dan efektivitas,
- e. Hasil yang diperoleh, meliputi dampak individu dan organisasi atau keseluruhan.⁷¹

4. Dasar atau Landasan Hukum Aplikasi Rapor Digital Madrasah

Dalam rangka efektifitas dan efisiensi pengelolaan penilaian hasil pembelajaran di madrasah, Direktorat Jendral Pendidikan Islam, telah menerbitkan SK Dirjen Pendidikan Islam Nomor 5161 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Hasil Belajar pada MI, Nomor 5162 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Hasil Belajar pada MTS, dan Nomor 3751 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Hasil Belajar pada MA, disertai dengan Aplikasi Rapor Digital (ARD) madrasah baik jenjang MI, MTs dan MA. Aplikasi Rapor Digital (ARD) madrasah tersebut diterapkan pada madrasah Negeri dan Swasta diseluruh Indonesia, yang dimulai dari semester gasal tahun pelajaran 2018/2019.

5. Kelebihan Aplikasi Rapor Digital Madrasah (RDM)

Berikut adalah beberapa kelebihan yang didapat jika menggunakan aplikasi rapor digital madrasah yaitu sebagai berikut :

- a. Dapat memberikan nilai kepada peserta didik secara otomatis
- b. Nilai rapor peserta didik secara otomatis terinput pada dapodik

⁷¹ Utama, Herlambang, dan Aryadita, “Kualitas dan Kesuksesan Implementasi Sistem Pelaporan Nilai di Sekolah Menengah Atas Dengan Menggunakan Expectation-Confirmation Model dan DeLone & McLean.”

- c. Tanpa harus menghitung secara manual, nilai hasil akhir peserta didik langsung terinput pada rapor.
 - d. Dapat diakses dimana saja dan kapan saja.
 - e. Wali kelas dapat mengetahui nilai yang diberikan oleh guru mata pelajaran
 - f. Admin dapat mengontrol aktivitas penilaian secara *online*
 - g. Wali kelas dapat langsung mencetak rapor peserta didik
 - h. Kehadiran peserta didik yang sudah diinput oleh guru mata pelajaran dapat diketahui oleh wali kelas dan admin sekolah.
 - i. Tidak terjadi kecurangan dalam penilaian hasil belajar peserta didik
 - j. Wali kelas dapat merekap nilai yang diberikan oleh guru mata pelajaran secara cepat pada peserta didik
 - k. Terintegrasi dengan *Education Information System (EMIS)*
 - l. Terdapat fitur *backup* dan *restore*.
6. Kekurangan Aplikasi Rapor Digital Madrasah (RDM)

Berikut adalah beberapa kelemahan dari penggunaan aplikasi rapor digital madrasah adalah sebagai berikut :

- a. Tidak bisa mengembalikan nilai yang telah terinput
- b. Masih terdapat beberapa guru yang belum ahli
- c. Kompetensi yang bisa ditambah tetapi tidak dapat di hapus
- d. Jika terjadi kendala harus memulai login dari awal kembali
- e. Data tidak otomatis tersimpan pada aplikasi tersebut.⁷²

⁷² Hasri, "Analisis Penerapan Aplikasi E-Rapor Pada SMPN 1 Juempa Aceh Barat Daya." Hlm. 14