

Jurnal Ilmiah
PEURADEUN
Media Kajian Ilmiah Sosial, Politik, Hukum, Agama dan Budaya



**THE ROLE OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION COMPETENCE:
EFFECTIVE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ACROSS CULTURES**

Elena Lvina

**EARLY FEMINIST CONSCIOUSNESS AND IDEA AMONG MUSLIM
WOMEN IN 1920s INDONESIA**

Farid Muttaqin

**RELIGION, CHURCH, INTIMATE CITIZENSHIP AND GENDER EQUALITY
(An Analysis of Differences in Gender Equality Policies in
European Catholic Countries)**

Mieke Verloo

EPISTEMOLOGI ISLAM DAN REFORMASI WAWASAN PENDIDIKAN

Kamrani Buseri

**DIRECTION OF MORAL EDUCATION TEACHER TO ENRICH
CHARACTER EDUCATION**

Mohd Zailani Mohd Yusoff & Aswati Hamzah

ART AND ENTERTAINMENT IN ISLAM

Misri A. Muchsin



PENGARUH REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) SEKOTA BANDAR LAMPUNG

Siti Patimah¹

Abstract

Education institutions play a strategic role as an institution that serves to prepare qualified human resources to face the challenges of change of the association world, in particular the progress of a society that is triggered by the development of science, technology and art. Educational institutions run by the old paradigm that is focused on the quantity, needs to be changed and directed to the vision and mission to participate actively and proactively prepare for a product or service quality education. The problems that often arise in the process is the low quality of human resources in education management. If the scope of schooling is still low quality of teachers and principals. The school principal is one component that was instrumental has a very strategic position. The decline in the quality of education schools in Indonesia caused by the low level of professionalism of the principal as education manager at the field level. Low level of professionalism in them due to the still weak in the appointment of principals. This study focused on the recruitment and selection of the Head of State Elementary School in Bandar Lampung.

مستخلص

مؤسسات التعليم تلعب دورا استراتيجيا باعتبارها المؤسسة التي يعمل على إعداد الموارد البشرية المؤهلة لمواجهة تحديات تغير العالم الجمعيات، ولا سيما التقدم في المجتمع الذي الناجمة عن تطور العلوم والتكنولوجيا والفن

¹ Siti Patimah adalah aktif sebagai Dosen pada Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Intan Lampung. Menyelesaikan Magister pada tahun 2003 (Program Studi Teknologi Pendidikan Universitas Lampung) dan Doktor pada Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung tahun 2007. Sekarang menetap di Bandar Lampung. E-mail: arung_fat@yahoo.co.id

المؤسسات التعليمية التي تديرها النموذج القدي بلتي تركز على الكمية، ويحتاج إلى تغيير وتوجيهها إلى رؤية ومهمة للمشاركة بنشاط والاستعداد بشكل استباقي لمنتج أو خدمة التعليم الجيد المشاكل التي تنشأ في عملية في كثير من الأحيان هي تدني نوعية الموارد البشرية في إدارة التعليم إذا كان نطاق التعليم لا يزال جودة منخفضة من المعلمين ومديري المدارس مدير المدرسة هو مكون واحد أن كان له دور أساسي له موقع استراتيجي جدا. تراجع في نوعية مدارس التعليم في إندونيسيا الناجمة عن انخفاض مستوى الكفاءة المهنية للمدير كمدير التعليم على المستوى الميداني انخفاض مستوى الاحتراف في نفوسهم بسبب ما زالت ضعيف في تعيين مديري المدارس وركزت هذه الدراسات على توظيف واختيار رئيس الدولة مدرسة الابتدائية بندر لامبونج

Keywords: *Recruitment, Selection, Principals, Performance, Quality Education*

A. Pendahuluan

Abad 21 ditandai dengan era keterbukaan, era dunia tanpa batas yang disebut dengan globalisasi. Menurut Tilaar (1998: 63), kehidupan abad 21 menuntut manusia unggul dan hasil karya yang unggul. Hal ini disebabkan masyarakat abad 21 adalah masyarakat yang terbuka yang memberikan berbagai jenis kemungkinan pilihan. Dengan sendirinya hanya manusia unggul yang dapat *survive* di dalam kehidupan yang penuh persaingan dan menuntut kualitas kehidupan, baik di dalam produk maupun dalam servis di dalam kehidupan bersama.

Lembaga pendidikan juga tidak dapat terlepas dari tantangan lingkungan abad 21 tersebut. Lembaga pendidikan memainkan peran yang sangat strategis sebagai institusi yang berfungsi mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menghadapi tantangan perubahan tata pergaulan dunia, khususnya kemajuan kehidupan masyarakat yang dipicu oleh perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Untuk itu pengembangan lembaga pendidikan menjadi tuntutan mutlak. Lembaga pendidikan yang dikelola dengan paradigma lama yang masih menekankan pada kuantitas, perlu diubah dan diarahkan kepada visi dan misi untuk ikut serta secara aktif dan proaktif mempersiapkan produk atau jasa pendidikan yang berkualitas.

Dalam konteks manajemen pendidikan, masalah rendahnya mutu pendidikan tidak bisa dipungkiri, karena mengkaji tentang mutu keberhasilannya akan ditentukan oleh berbagai faktor, baik sistem maupun

prosesnya. Ini menandakan bahwa dalam mengelola sistem pendidikan merupakan garapan yang kompleks, sehingga perlu penanganan menyeluruh, melibatkan berbagai pihak dan harus dilaksanakan.

Permasalahan yang sering muncul di dalam proses adalah masih rendahnya mutu sumber daya manusia (SDM) dalam pengelola pendidikan. Jika dalam lingkup persekolahan adalah masih rendahnya mutu guru dan kepala sekolah. Lengkapnya sarana prasarana sekolah jika tidak ditunjang dengan mutu SDM para pengelola maka akan sulit dicapai hasil atau *outcome* pendidikan yang bermutu.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang sangat berperan memiliki posisi yang sangat strategis. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Supardi (1998 : 346), bahwa mutu kepala sekolah erat hubungannya dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin dan iklim budaya sekolah.

Mencermati tentang mutu kepala sekolah, berdasarkan sinyalemen Laporan bank Dunia (1999), bahwa menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia disebabkan masih rendahnya tingkat profesionalisme kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan. Rendahnya profesionalisme di antaranya karena masih lemahnya di dalam cara pengangkatan kepala sekolah.

Sinyalemen di atas, sejalan dengan pendapat Mulyasa (2003: 42), bahwa pengangkatannya tidak berdasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih mengedepankan cara pengangkatan dilihat dari kepangkatan dan pengalaman menjadi guru. Walaupun kepangkatan dan pengalaman merupakan suatu hal yang perlu dipertimbangkan dan dinilai dalam proses rekrutmen dan seleksi, namun belum tentu merupakan jaminan untuk bisa menghadirkan kepala sekolah yang berbobot.

Dari pemahaman rekrutmen di atas, sebelum dilakukan aktivitas rekrutmen maka setidaknya akan muncul beberapa pertanyaan seperti: siapa yang akan melakukan perekrutan, berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan, dari mana calon pelamar yang direkrut, persyaratan dan kualifikasi macam apa yang harus dipenuhi calon pelamar dan lain sebagainya. Dengan demikian maka dalam perekrutan diperlukan suatu konsep perencanaan yang matang. Sebagai contoh untuk menetapkan persyaratan calon pegawai di lingkup organisasi atau institusi pendidikan

perlu memperhatikan berbagai aspek seperti dikemukakan oleh Casteter (1996: 153), yaitu: tingkat pendidikan, tingkat kecerdasan, tingkat pereparasi, tingkat pengalaman, tingkat keahlian khusus, tingkat karakteristik personal dan kualitas latar belakang para kandidat.

Beberapa hal yang dikemukakan di atas, dalam prakteknya masih tampak beberapa institusi mengabaikan peran, fungsi dan manfaat rekrutmen, padahal sangat penting apalagi pada institusi yang ruang lingkup kegiatannya sangat luas kompleks dan memerlukan tenaga kerja dalam jumlah besar, termasuk pada lembaga pendidikan.

Mengacu pada masalah di atas, mengisyaratkan bahwa dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan atau kualitas persekolahan diperlukan adanya dukungan kinerja kepala sekolah yang berkemampuan serta dapat memanfaatkan kemampuannya. Kinerja (*performance*) merupakan hasil atau *outcome* organisasi yang ukurannya dapat dilihat dari optimalisasi sumber-sumber yang ada, produktivitas efisiensi, dan efektivitas. Dalam konteks manajemen pendidikan, pedoman dalam Depdiknas (2000) menjelaskan bahwa penilaian kinerja sekolah hendaknya dilakukan secara komprehensif yang mencakup tiga faktor, yakni ; (1) nilai masukan (Nm) yaitu data awal (profil sekolah) yang meliputi komponen akademik dan non akademik, (2) nilai proses (Np) meliputi peran/tugas kepala sekolah (EMASLIM), serta (3) nilai keluaran (Nk) merupakan hasil yang dicapai oleh sekolah baik komponen akademik maupun non akademik.

Penjelasan di atas, tergambar bahwa kinerja sekolah yang dihasilkan merupakan suatu rangkaian kegiatan organisasi (sekolah) dari segala sumber yang dioptimalkan. Sedangkan Thomas (1971) sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2003 : 126), mengemukakan bahwa produktivitas pendidikan mencakup tiga fungsi, yaitu: 1) *The Administrator Production Function* (APF), yaitu fungsi manajerial yang berkaitan dengan berbagai pelayanan untuk kebutuhan peserta didik dan guru, 2) *The Psychologists Production Function* (PPF), yaitu fungsi tingkah laku yang keluarannya merujuk pada fungsi layanan tingkah laku peserta didik pada tiga ranah (*domain*) pendidikan, yaitu kemampuan kognitif atau *Economic Production Function* (EPF), yaitu fungsi ekonomi yang menghasilkan lulusan berkompeterensi tinggi, sehingga dapat menghasilkan nilai balik dari apa yang telah dikeluarkannya selama menjalani masa pendidikan.

Sedangkan nilai proses juga tergambar, dalam hal ini kepala sekolah yang berperan sebagai pendidik (*educator*), *manager*, *administrator*, *supervisor leader*, *innovator*, dan sebagai *motivator* (EMASLIM), merupakan ukuran atau dapat dijadikan indikator untuk menilai keberhasilan kinerja kepala sekolah. Atas dasar hal tersebut tampak akan sulit menghasilkan kinerja kepala sekolah yang baik, jika mereka (para kepala sekolah) sebelumnya tanpa menjalani proses rekrutmen dan seleksi yang benar. Dengan demikian maka rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah selain sangat penting untuk dilakukan, juga dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara benar pula.

Terkait dengan persoalan-persoalan di atas, tampak jelas bahwa rekrutmen dan seleksi calon Kepala Sekolah perlu dilakukan dan ditangani secara serius dan profesional. Penelitian ini difokuskan pada rekrutmen dan seleksi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung, karena peneliti tertarik dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang dilakukan di Kankemenag Kota selama ini. Fenomena menarik lainnya adalah, dalam kurun waktu 10 tahun terakhir, dari 12 Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Kota Bandar Lampung terlihat tidak berganti hanya sekedar rotasi dari satu madrasah ke madrasah lainnya, walaupun terjadi pergantian karena Kepala Sekolah yang lama sudah masanya pensiun. Ini menimbulkan pertanyaan, apakah memang tidak ada yang memenuhi syarat untuk pergantian atau promosi Kepala Sekolah atau sistem rekrutmen dan seleksi yang belum memenuhi standar dan aturan yang berlaku. Dengan terkuaknya permasalahan seleksi dan rekrutmen ini diharapkan dapat memberikan gambaran pada kita mengenai kinerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Kota Bandar Lampung selama ini.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *survey eksplanatory*, yaitu memberikan gambaran secara cermat dan utuh serta apa adanya suatu objek penelitian. Adapun objek dalam penelitian ini adalah pelaksanaan rekrutmen dan seleksi kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung. Untuk mendapatkan kejelasan secara mendalam maka setiap variabel penelitian perlu dioperasionalisasikan ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur sehingga menggambarkan jenis data serta informasi yang diperlukan untuk menguji hipotesis.

Sedangkan instrumen penelitian yang dibuat untuk variabel kinerja kepala sekolah rekrutmen dan seleksi adalah dengan menggunakan angket melalui teknik skala likert. Untuk Variabel Kinerja Kepala Sekolah (Y) dengan penilaian sebagai berikut: skor atas jawaban pernyataan positif adalah Selalu (A) = 5, Sering (B) = 4, Kadang-kadang (C) = 3, Hampir Tidak Pernah (D) = 2, dan Tidak Pernah (E) = 1. Sedangkan skor atas pernyataan negatif diberikan penilaian sebaliknya, yaitu Selalu (A) = 1, Sering (B) = 2, Kadang-kadang (C) = 3, Hampir Tidak Pernah (E) = 4, dan Tidak Pernah (E) = 5.

C. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), pada hakikatnya adalah suatu upaya bagaimana memberdayakan asset berupa tenaga kerja manusia, agar dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat dan memberikan kontribusi langsung maupun tidak langsung terhadap tenaga kerja dan organisasi. Dari pemahaman tersebut menunjukkan pentingnya pengelolaan SDM tidak sekedar terfokus bagaimana agar tujuan organisasi tercapai, namun harus memperhatikan upaya bagaimana agar tujuan individu maupun kelompok bisa tercapai. Ini sangat penting, karena keduanya saling keterkaitan (Schuler, 1987:15).

Konteks MSDM dilihat dari lingkup administrasi pendidikan, pada dasarnya adalah kesamaan prinsip, seperti yang dikemukakan oleh Castetter (1996:5): *The goals of the human resources function in any educational system are to attract, develop retain, and motivate personal in order to (a) achieve the system's purposes, (b) assist members in satisfying position and group performance standards, (c) maximize personal career development, and (d) reconcile individual an organizational objectives. These goals must be translated in to operational term to give direction to those responsible for their implementation.*

Tujuan dari fungsi SDM dalam sistem pendidikan adalah untuk menarik, mengembangkan, menopang dan memotivasi pegawai agar mencapai tujuan sistem, mendukung para anggota dalam kepuasan posisi dan standar kerja kelompok, memaksimalkan pengembangan karier pegawai serta menyesuaikan sasaran individu dan organisasi.

Tujuan tersebut harus diterjemahkan ke dalam bentuk operasional untuk memberikan arah terhadap tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Pada bagian lain Castetter (1996: 87-127) menekankan bahwa semakin meningkatnya persaingan SDM yang *qualified* untuk melakukan pekerjaan dalam sistem pendidikan, maka proses penempatan (*locating*), penarikan (*attracting*), seleksi dan sosialisasi SDM menjadi semakin kritis atau penting bagi efektivitas sebuah organisasi. Oleh karena itu harus dilakukan suatu kajian bagaimana pengintegrasian perencanaan SDM antara jabatan-jabatan yang akan diisi dalam struktur organisasi pada masa yang akan datang tidak menimbulkan kesenjangan jika profil personalia sekarang akan diproyeksikan ke depan.

Hal di atas menunjukkan betapa pentingnya suatu perencanaan tenaga kependidikan termasuk di dalamnya adalah perencanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan yang terintegrasi. Namun demikian, perencanaan rekrutmen SDM yang bertujuan untuk mengembangkan SDM dalam sebuah organisasi mengandung implikasi perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek banyak melibatkan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan mutakhir terhadap personel yang secara kontinue eksis dalam setiap organisasi, apabila jabatan-jabatan tertentu dikosongkan atau dilowongkan dan tidak dapat diisi dengan memanfaatkan sumber internal SDM-nya. Perencanaan rekrutmen jangka panjang menurut Castetter dirancang untuk menjamin penyediaan personel secara terus menerus (*continuous supply*) baik personel yang cakap maupun personel pendukung.

Castetter (1996: 83) menekankan perlunya menerapkan fungsi-fungsi mengelola SDM dalam konteks administrasi pendidikan. Fungsi-fungsi dimaksud adalah: *Strategic Planning, Recruitment, Selection, Induction, Development performance Appraisal, Employment Justice, Employment Continuity information Technology, Compensation and bargaining*. Fungsi-fungsi di atas secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. **Strategic Planning** (Perencanaan Strategi Personel). Adalah suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam rangka pengembangan personel. Dalam perencanaan ini ada tiga dimensi, yaitu dimensi waktu, dimensi struktural, dan dimensi perilaku.
- b. **Recruitment** (Pengadaan). Adalah kegiatan yang terintegrasi dalam strategi personel yang dirancang untuk menghadirkan calon personel yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan atau

- lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi atau lembaga pendidikan.
- c. **Selection** (Seleksi). Adalah kegiatan menyaring calon pegawai dari sumber internal maupun eksternal melalui berbagai tes tertulis maupun lisan termasuk tes keterampilan, guna menghadirkan calon pegawai yang *qualified*. Kegiatan seleksi terdiri dari tiga tahapan, yaitu Pra seleksi, Seleksi, dan Pasca Seleksi.
 - d. **Induction** (Induksi). Adalah kegiatan dalam rangka membantu personel agar dapat menyesuaikan diri dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, termasuk bisa beradaptasi dengan lingkungan fisik maupun non fisik.
 - e. **Development** (Pengembangan). Merupakan proses yang dilakukan diri personel yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth oriented*) sebagai fungsi peningkatan kinerja personel sesuai dengan tuntutan profesional mereka. Pengembangan juga dilakukan oleh organisasi atau oleh unit-unit/kelompok kerja masing-masing. Pengembangan dapat dilakukan melalui pendekatan-pendekatan realisasi diri, pertumbuhan diri dan pengembangan diri yang bertujuan untuk perbaikan atau peningkatan pertumbuhan kemampuan, sikap, skill dan pengetahuan setiap personel yang ada dalam sistem. Kondisi tersebut dapat tercapai melalui proses pengembangan yang meliputi empat hal yaitu, mendiagnosa kebutuhan pengembangan, merancang rencana pengembangan, implementasi program-program pengembangan dan evaluasi program pengembangan.
 - f. **Performance Appraisal** (Penilaian Kinerja). Adalah kegiatan penilaian prestasi atau kinerja yang menuju pada penilaian mengenai prestasi masa lalu dan masa kini terhadap seseorang berdasarkan lingkungan pekerjaannya dan potensi masa depannya bagi organisasi. Penilaian personel harus berdasarkan pada partisipasi individu dan perannya yang dikaitkan dengan kegiatan supervisi. Adalah kegiatan yang berkaitan dengan pembuatan berbagai peraturan kepegawaian, yang bertujuan agar personal merasa diperlakukan adil sehingga dapat menumbuhkan rasa aman karena ada jaminan yang pasti dari organisasi di mana mereka bekerja.

- g. **Employment Continuity** (Kontinuitas Pegawai). Adalah kegiatan yang berkaitan dengan jaminan kelangsungan personel dalam pekerjaannya seperti tunjangan kesehatan, mutasi, promosi atau kenaikan pangkat.
- h. **Information Technology** (Teknologi Informasi). Adalah kegiatan yang berkaitan dengan seluruh fungsi administrasi dengan menggunakan teknologi informasi, sehingga visi, misi dan strategi organisasi dapat dicapai.
- i. **Compensation** (Kompensasi). Adalah suatu perlakuan terhadap personel yang berkaitan dengan penghargaan berupa materiil maupun non materiil secara adil, artinya disesuaikan dengan kemampuan, pengalaman, sikap, pelaksanaan tugas, keahlian dalam bekerja baik yang dilakukan individu maupun kelompok. Kompensasi merupakan kekuatan daya tarik individu untuk bergabung dalam suatu organisasi.
- j. **Bargaining** (Kesepakatan Bersama). Adalah kegiatan yang berkaitan dengan tawar-menawar yang dapat dimanipestasikan dalam bentuk negosiasi, kesepakatan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan hak dan kewajiban personel.

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas, maka tampak jelas bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting perannya karena sangat menentukan keberhasilan organisasi, dan lebih khusus pada organisasi atau institusi yang bergerak mengelola bidang pendidikan, karena pada dasarnya tujuan dari pendidikan adalah untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki nilai guna dalam kehidupan.

D. Konsep Dasar Kinerja Kepala Sekolah

1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja pada dasarnya sama dengan unjuk kerja. Secara umum kinerja diartikan sebagai kegiatan yang mengarah pada proses dan hasil yang diharapkan. Pengertian tersebut dipahami dari berbagai tafsiran berikut ini: Kamars (1994) menyatakan kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti kemauan dan kemampuan melakukan sesuatu pekerjaan. Kast dan Rozenzweig dalam bukunya yang diterjemahkan oleh

Yasin (1982) mengungkapkan bahwa kinerja sebagai proses kerja seseorang untuk mencapai tujuan yang relevan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter (dalam As'ad, 1991:46-47) menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sementara Dale Timpe (1991: 16) menegaskan bahwa kinerja merupakan kekuatan yang bersumber dari dalam individu baik berupa pengalaman, pengetahuan maupun keterampilan yang berfungsi dalam memecahkan persoalan hidup.

Dua konsep dalam Islam yang sering diungkapkan secara bersamaan dalam Al-Qur`an adalah iman dan amal merupakan. Sedikitnya 65 ayat al-Qur`an yang selalu menyebutkan dua kata tersebut secara bersamaan. Penggandengan dua kata tersebut mengandung konsekuensi bahwa keimanan seseorang tidak sempurna jika tidak didasari dengan amal saleh (Solihin, 2005: 9). Bekerja merupakan salah satu amal saleh dan merupakan kewajiban setiap orang yang beriman. Dengan bekerja, berarti mereka telah mengaktualisasikan keimanannya kepada Allah SWT, hal ini jelas ditegaskan oleh Allah SWT dalam Al-Qur`an surat At Taubah ayat 105.

Didin (2003: 40), mengatakan bekerja dan beramal yang dimaksudkan adalah yang dilalui dengan proses berpikir sehingga memiliki hasil yang visioner dan berorientasi jauh ke depan. Hal ini sesuai dengan sabda Rasul yang artinya: "Jika kamu akan mengerjakan sesuatu, maka pikirkanlah akibatnya. Jika pekerjaan itu akan berakibat baik, teruskan pekerjaan tersebut. Tetapi sebaliknya, jika akan berakibat buruk, maka segera hentikan pekerjaan itu" (HR. Ibnu Mubarak). Pada bagian lain Solihin (2005: 11) mengatakan bahwa upaya membangkitkan semangat bekerja yang dilandasi moral dan nilai-nilai keagamaan pada era sekarang ini adalah menjadi hal yang penting. Terminologi-terminologi dalam al-Qur`an yang sering kita temui yang berhubungan dengan istilah 'kerja' antara lain adalah: "al-amal", "al-fi'l", "al-kasab" dan "al-sa'yu". Dalam al-Qur`an, terdapat 360 ayat yang berbicara tentang "al-amal", 109 ayat tentang "al-fi'l", belum lagi tentang "al-kasab" sebanyak 67 ayat dan "al-sa'yu" sebanyak 30 ayat. Semua ayat-ayat tersebut mengandung hukum-hukum yang berkaitan dengan kerja, kinerja, etos kerja,

sikap-sikap terhadap pekerjaan, arahan dan motivasi kerja bahkan tanggung jawab konkret dari kerja yang dilakukan.

Kinerja pada hakikatnya melukiskan seberapa baik seorang pekerja menampilkan pekerjaannya atau memperlihatkan pekerjaannya". Robbins (1996) mengatakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = f (A x M x O). Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu.

Benton (1974), menekankan bahwa kinerja adalah suatu proses dari tindakan seseorang. Jadi pada prinsipnya kinerja merupakan tindakan dalam memproses sesuatu yang dikehendaki dengan hasil tertentu. Dalam aktualisasinya kinerja menurut Sahertian (1984) biasanya dikaitkan dengan jbaran tugas dan tanggung jawab yang melibatkan aspek-aspek kognitif, afektif dan psikomotor untuk menyelesaikannya. Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

Kinerja atau performasi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja (LAN, 1997) Pengertian kinerja lainnya diungkapkan oleh Bernandin (Sianipar,1999: 4), yang menyatakan bahwa kinerja adalah: hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu atau perwujudan dari hasil perpaduan yang sinergis dan akan terlihat dari produktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dari beberapa penafsiran para ahli di atas dapat kita simpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah proses yang sangat bersifat pribadi sebagai hasil dari pemberdayaan kemampuan seseorang baik fisik maupun mental dan berimplikasi terhadap meningkatkan produktivitas kerja.

Untuk menilai kinerja suatu lembaga pendidikan diperlukan prosedur dan mekanisme yang sistematis dan dapat dijadikan dasar

untuk mengungkap seberapa jauh sebuah sekolah telah mencapai target mutu yang telah ditetapkan Karena itu penilaian kinerja sekolah hendaknya dilakukan secara komprehensif. Dalam menilai kinerja sekolah, menurut Depdiknas (2000), harus; mencakup tiga faktor, yaitu: Nilai masukan (Nm), Nilai proses (Np), dan Nilai keluaran (Nk). (a) Nilai masukan (Nm) yaitu data awal sekolah (profil sekolah) meliputi komponen akademik dan non akademik. (b) Nilai proses (Np) meliputi peran/tugas kepala sekolah sebagai *Educator* (E), *Manager* (M), *Administrator* (A), *Supervisor* (S), *Leader* (L), *Innovator* (I), dan sebagai *Motivator* (M) atau EMASLIM. (c) Nilai keluaran (Nk) adalah merupakan hasil yang dicapai sekolah baik komponen akademik maupun non akademik.

Dengan demikian maka nilai kinerja sekolah merupakan nilai integratif dari seluruh komponen sekolah, sekaligus sebagai indikator keberhasilan kepala sekolah yang diaktualisasikan pada setiap periode.

2. Kinerja Kepala Sekolah

Dalam penilaian kinerja kepala sekolah, Depdiknas Dikdasmen telah membuat rambu-rambu tentang penilaian kinerja sekolah SLTP & SLTA (2000). Penilaian kinerja kepala sekolah adalah upaya pemotretan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dan sekaligus menggambarkan kondisi objektif profil sekolah secara utuh. Seperti telah dikemukakan di atas, bahwa penilaian kinerja sekolah meliputi perkembangan berbagai aspek dari komponen akademik dan non akademik secara efektif termasuk kepemimpinan kepala sekolah. Penilaian mengacu pada tiga hal yaitu: IPO (*Input, Process, Output*) atau MPK (Masukan, Proses, Keluaran).

Proses merupakan data kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas/perannya sebagai EMASLIM. Untuk kepentingan penulisan karya tulis, maka kinerja kepala sekolah yang dibahas adalah kinerja dalam proses, yaitu komponen kepala sekolah sebagai EMASLIM. Sejalan dengan pendapat Mulyasa (2003:98) bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leaders, Innovator*, dan *motivator* (EMASLIM). Untuk itu perlu dipahami dan dilaksanakan oleh kepala sekolah.

a. Kepala Sekolah sebagai Educator

Menurut Sumidjo (1999:122), memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, namun harus pula dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidik, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan dilakukan. Untuk itu kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, fisik, moral dan artistik.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah dilihat dari fungsinya sebagai manajer, mempunyai peran yang strategis dalam menghasilkan mutu pengelolaan sekolah. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan sumber daya organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer diperlukan pemberdayaan yang kooperatif dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Sikap demokratis perlu ditegakkan untuk mengembangkan potensi secara optimal. Selain itu harus dapat mendorong keterlibatan semua tenaga dengan berpegang pada asas tujuan, asas Keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Sebagai administrator kepala sekolah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi (dalam arti sempit) yaitu yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan program sekolah. Secara teknis kepala sekolah harus mampu mengelola kurikulum, administrasi peserta didik administrasi personalia, administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana serta administrasi persuratan.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor dapat diartikan sebagai tugas mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Sergiovani dan Starrat (1993) sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2003:111), menyatakan bahwa "*Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more of their practice; to better able to use their knowledge and skills to better parents and schools; and to make the schools a more effective learning community*"

Kutipan di atas menunjukkan bahwa supervisi adalah proses yang dirancang secara khusus untuk membantu dalam mempelajari tugas, sehingga kemampuan dan pengetahuannya dapat digunakan untuk memberikan layanan yang lebih baik dan berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam menyusun program supervisi kelas, pengembangan supervisi kegiatan ekstra-kurikuler, perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan untuk pengembangan sekolah.

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Sebagai leader, kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Menurut Wahjosumidjo (1999: 110), bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan kepengawasan.

f. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel serta fleksibel.

Konstruktif artinya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mendorong dan membina sehingga dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas masing-masing tenaga kependidikan. *Kreatif* artinya berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. *Delegatif* artinya

harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. *Integratif* dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efisien, efektif dan produktif. *Rasional* dan *objektif* artinya segala tindakan yang dilakukan harus berdasarkan pada pertimbangan yang rasional dan objektif. *Pragmatis* artinya harus berupaya dalam menetapkan kegiatan atau sasaran yang didasarkan pada situasi, kondisi, dan kemampuan nyata di lapangan. Sedangkan *keteladanan*, *adaptable* dan *fleksibel* mempunyai arti harus memberikan contoh yang baik, mampu beradaptasi, lentur dalam menghadapi situasi baru, serta dapat menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan dalam beradaptasi.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari pimpinan. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi sehingga dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalisme. Motivasi adalah salah satu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor lain ke arah efektivitas kerja. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan fisik, pengaturan suasana kerja (non fisik), disiplin dan menerapkan prinsip *reward* (*penghargaan*) dan *timent* (*hukuman*) secara efektif.

E. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini mengkaji pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Berikut ini akan dibahas data hasil pengukuran dari masing-masing variabel tersebut.

a. Deskripsi Data Variabel Rekrutmen

Data variabel rekrutmen dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang dijawab Kepala Sekolah yang berjumlah 20 item

pertanyaan/ pernyataan. Bobot skor setiap butir pertanyaan/pernyataan 1 sampai dengan 5. Secara teoritis skor rekrutmen kepala sekolah akan bervariasi antara skor minimal 20 sampai skor maksimal 100. Berdasarkan analisis data, diperoleh deskripsi statistik hasil pengukuran variabel rekrutmen kepala sekolah yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel Deskripsi Data Variabel Rekrutmen Kepala Sekolah

No	Statistik Deskriptif	Hasil Perhitungan
1	Jumlah Butir	20
2	Skor Ideal	100
3	Minimal	62
4	Maksimal	92
5	Rentang	30
6	Mean	78.75
7	Median	79.50
8	Modus	83
9	Standar Deviasi	7.11
10	Varians	50.57

Dari tabel di atas dapat diketahui skor variabel rekrutmen bervariasi dari skor terendah 62, sampai skor maksimal 92. Berdasarkan perhitungan statistika dasar diperoleh angka sebagai berikut : *mean* = 78.75, *median* = 79.50, *modus* = 83 dan *standar deviasi* 7.11. Perhitungan ini menunjukkan mean dan median yang tidak jauh berbeda. Hal ini mengindikasikan bahwa skor variabel rekrutmen cenderung berdistribusi normal. Untuk memperoleh gambaran tentang distribusi skor rekrutmen, dalam tabel 9 disajikan distribusi frekuensi skor rekrutmen kepala sekolah.

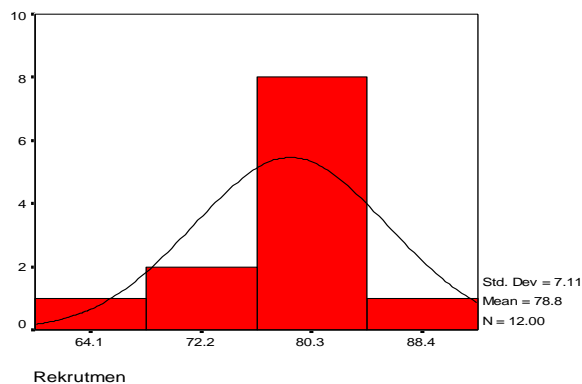
Tabel Distribusi Frekuensi Skor Rekrutmen Kepala Sekolah

Kelas Interval	Frekuensi (<i>f</i>)	Persentase (%)
1	2	3
60 – 68	1	8.3
69 – 77	4	33.4
78 – 86	6	50
87 – 95	1	8.3
Jumlah	12	100

Berdasarkan distribusi frekuensi skor rekrutmen kepala sekolah maka dibuat kategori rekrutmen kepala sekolah dengan membagi kepada tiga kelompok, yaitu kelompok tinggi, sedang dan rendah. Hadi (1989), menyatakan bahwa skor distribusi frekuensi dapat dikelompokkan dengan tiga kriteria sebagai berikut:

1. Tingkat atas : dari mean + 1 SD ke atas
2. Tingkat sedang : dari mean - 1 SD sampai mean + 1 SD
3. Tingkat rendah : dari mean - 1 SD ke bawah

Berdasarkan hasil perhitungan, maka pengelompokan skor untuk variabel rekrutmen kepala sekolah diperoleh 8.3% (1 orang) kelompok tinggi, 83.4% (10 orang) kelompok sedang, dan 8.3 % (1 orang) kelompok rendah. Dari sini dapat dipahami bahwa tingkat rekrutmen kepala sekolah pada umumnya berada pada kelompok sedang. Artinya, proses pelaksanaan rekrutmen kepala sekolah masih perlu ditingkatkan. Berikut grafik histogram distribusi frekuensi skor rekrutmen kepala sekolah.



Gambar 2. Histogram Distribusi Frekuensi Skor Rekrutmen Kepala Sekolah (X_1)

F. Diskusi Hasil Penelitian

1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Kepala Sekolah, Proses Rekrutmen dan Seleksi Kepala MIN Kota Bandar Lampung

Hasil analisis deskriptif memberikan informasi bahwa kecenderungan variabel Kinerja Kepala Sekolah (Y) berada pada kategori cukup/sedang. Hal ini berarti kinerja kepala Madrasah

Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung masih perlu ditingkatkan lagi agar dalam bekerja mereka lebih giat dan bersemangat, sehingga dicapai kinerja yang tinggi dan optimal dalam pengelolaan sekolah.

Hasil analisis deskriptif memberikan informasi bahwa variabel rekrutmen calon kepala sekolah berada dalam kategori sedang menurut pendapat para kepala sekolah. Hal ini berarti bahwa sistem rekrutmen calon kepala sekolah yang dilakukan di lingkungan MIN Kota Bandar Lampung masih perlu diperbaiki, baik dalam hal dasar rekrutmen, sumber maupun metode rekrutmen.

Hasil analisis deskriptif memberikan informasi bahwa variabel seleksi calon kepala sekolah berada dalam kategori sedang. Hal ini berarti bahwa sistem seleksi calon kepala sekolah di lingkungan MIN Kota Bandar Lampung masih perlu diperbaiki, baik dalam hal pelaksanaan, pendekatan, metode maupun teknik seleksi yang digunakan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja kepala sekolah, rekrutmen dan seleksi yang dikaitkan dengan kondisi lapangan penelitian yaitu MIN Kota Bandar Lampung, maka hasil analisis deskriptif tersebut bila dihubungkan dan diuraikan atas dasar pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y akan tampak dalam uraian berikut ini.

2. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Kepala MIN Kota Bandar Lampung

Program rekrutmen yang dirancang dengan baik akan dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan komitmen pegawai, peningkatan produktivitas pegawai dan kualitas kerja termasuk dalam hal ini kinerja kepala sekolah.

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa kegiatan rekrutmen yang dirancang dengan baik akan memberikan pengaruh atau dampak terhadap kinerja pegawai termasuk kinerja kepala sekolah. Hasil analisis deskriptif variabel rekrutmen bila dikaitkan dengan pengujian hipotesis pertama yang menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan rekrutmen calon kepala sekolah terhadap kinerja kepala MIN Kota Bandar Lampung, yang ditunjukkan dengan hasil analisis varian yang signifikan sehingga persamaan garis regresinya memberikan informasi bahwa jika tidak ada kegiatan rekrutmen, maka kinerja kepala sekolah sama dengan 23.017 atau koefisien

regresi 0.691 bermakna setiap penambahan 1 unit rekrutmen, kinerja kepala sekolah akan meningkat sebesar 0,691 atau setiap peningkatan pada variabel rekrutmen sebesar 100% maka kinerja kepala sekolah akan meningkat pula sebesar 69.1%. Sedangkan pengaruh rekrutmen terhadap kinerja kepala sekolah diperoleh nilai sebesar 0,483 dengan koefisien determinasi sebesar 0.233 atau 23.3%. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel rekrutmen sebesar 23.3% sedangkan sisanya sebesar 76.7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil analisis statistik tersebut menunjukkan bahwa variabel rekrutmen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah di mana semakin baik kegiatan rekrutmen akan cenderung semakin baik kinerja kepala sekolah, sebaliknya jika kegiatan rekrutmen kurang baik akan mengakibatkan menurunnya kinerja kepala sekolah.

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Schuler (1987 : 125) yang mengemukakan bahwa efektivitas rekrutmen atau kegiatan rekrutmen yang dilakukan dengan baik akan membantu lembaga/sekolah dalam memperoleh tujuan umum yang meliputi produktivitas kerja, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja. Sedangkan Castetter (1996: 123) mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi dan masa kerja jabatan yang tidak pasti

Makna dari kedua pendapat tersebut, bahwa untuk menghasilkan kinerja kepala sekolah yang tinggi, diperlukan pendekatan dan kegiatan rekrutmen calon kepala sekolah yang baik. Baik ditinjau dari dasar, sumber maupun metode yang digunakan dalam rekrutmen. Pengaruh yang dihasilkan oleh variabel rekrutmen adalah sebesar 23.3%, menunjukkan bahwa variabel rekrutmen bukan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah, tetapi masih ada faktor atau variabel lain yang mempengaruhinya.

Adapun faktor-faktor tersebut, sebagaimana hasil penelitian terdahulu antara lain: (a) faktor kemampuan dan keterampilan, baik keterampilan konseptual, keterampilan teknis maupun keterampilan

manusiawi, (b) motivasi, (c) komitmen individu kepala sekolah, dan (d) peraturan-peraturan personalia yang berhubungan dengan proses pengangkatan kepala sekolah.

3. Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Kepala MIN Kota Bandar Lampung

Hasil analisis deskriptif variabel seleksi bila dikaitkan dengan pengujian hipotesis kedua yang menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan seleksi calon kepala sekolah terhadap kinerja kepala MIN Kota Bandar Lampung yang ditunjukkan dengan hasil analisis varian yang signifikan sehingga persamaan garis regresinya memberikan informasi bahwa jika tidak ada variabel seleksi, maka kinerja kepala sekolah sama dengan 45.629 atau koefisien regresi 0,421 bermakna setiap penambahan 1 unit seleksi, kinerja kepala sekolah akan meningkat sebesar 0,421 atau setiap peningkatan pada variabel seleksi sebesar 100% maka kinerja kepala sekolah akan meningkat pula sebesar 42%. Sedangkan pengaruh seleksi terhadap kinerja kepala sekolah diperoleh nilai sebesar 0,361 dengan koefisien determinasi sebesar 0.130 atau 13%. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel seleksi sebesar 13% sedangkan sisanya sebesar 87% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil analisis statistik tersebut menunjukkan bahwa variabel seleksi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah, di mana semakin baik kegiatan seleksi akan cenderung semakin tinggi kinerja kepala sekolah, sebaliknya jika kegiatan seleksi kurang baik, akan mengakibatkan menurunnya kinerja kepala sekolah.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kegiatan seleksi yang dilakukan dengan kriteria yang baik akan mendapatkan calon-calon tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi sesuai dengan standar yang diharapkan. Sehingga tenaga kerja tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini Wahjosumidjo (1999: 352) mengemukakan bahwa seleksi yang dilakukan dengan kriteria yang baik akan mempunyai dampak positif seperti: (a) memperkecil pemborosan waktu, tenaga dan dana, (b) memberikan jaminan kompetensi sebagai faktor kunci dalam menentukan

diterima tidaknya calon, dan (c) memberikan landasan untuk membenarkan seleksi personel. Sedangkan Schuler (1987: 125) mengemukakan bahwa efektivitas seleksi akan membantu organisasi dalam memperoleh tujuan umum yang meliputi produktivitas kerja, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja. Hasil empirik penelitian, menunjukkan adanya pengaruh seleksi sebesar 13%, di mana hasil ini lebih kecil dari pengaruh rekrutmen yaitu sebesar 23.3% mengindikasikan bahwa pelaksanaan seleksi calon kepala sekolah yang dilakukan di lingkungan MIN Kota Bandar Lampung masih belum sesuai dengan kriteria ideal proses seleksi. Pelaksanaan seleksi selama ini, menurut pengamatan penulis sebagai peneliti, menunjukkan adanya kekurangan-kekurangan, baik dari segi metode, teknik maupun pendekatan yang digunakan.

Budaya organisasi atau budaya masyarakat seperti asumsi dasar, filosofi, keyakinan dan nilai yang dianut oleh masyarakat maupun yang berkembang di lingkungan Departemen Agama dan khususnya MIN Kota Bandar Lampung sangat mempengaruhi proses rekrutmen maupun pelaksanaan seleksi. Budaya organisasi seperti faktor kedekatan hubungan antara calon kepala sekolah dengan pihak Departemen Agama sebagai pihak yang melaksanakan seleksi sangat menentukan terpilih tidaknya seseorang menjadi kepala sekolah. Kemudian jika dikaitkan dengan sistem karier, seleksi calon kepala sekolah yang berkembang di lingkungan MIN Kota Bandar Lampung selama ini cenderung kepada *soil system*. Dengan kata lain, seleksi calon kepala sekolah lebih menekankan pada kedekatan, pengalaman sebagai guru dan kekuasaan yang dimiliki calon kepala sekolah, dan tanpa memperhatikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh calon kepala sekolah. Hal ini juga dapat terlihat dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan, di mana para kepala sekolah di lingkungan MIN Kota Bandar Lampung memberikan kecenderungan jawaban pada jawaban seperti pilihan tidak jelas atau Ragu-Ragu. Jawaban ini mengindikasikan bahwa ketika mengikuti seleksi calon kepala sekolah, para kepala sekolah tersebut belum melalui prosedur atau tahapan seperti yang dituangkan dalam kuesioner tersebut atau tidak sesuai dengan kriteria seleksi yang ideal.

Atas dasar inilah maka diperlukan adanya perbaikan-perbaikan pada proses seleksi calon kepala sekolah yang dilakukan di lingkungan MIN Kota

Bandar Lampung. Perbaikan ini dilakukan dalam rangka mengembangkan suatu sistem atau proses seleksi yang ideal agar diperoleh kepala sekolah yang berkualitas dan memiliki integritas tinggi demi kemajuan pendidikan secara umum, maupun pendidikan dilingkungan MIN Kota Bandar Lampung pada khususnya.

4. Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi secara bersama-sama terhadap Kinerja Kepala MIN Kota Bandar Lampung

Kinerja individu termasuk kinerja kepala sekolah dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu/kepala sekolah dalam melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain bahwa kinerja individu adalah bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya atau unjuk kerjanya sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Kinerja yang tinggi bagi kepala sekolah, dapat diperoleh melalui usaha yang sungguh-sungguh dalam bekerja disertai dengan motivasi yang kuat agar mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari berbagai faktor yang dimiliki oleh seseorang antara lain kemampuan, motivasi, kepribadian individu yang bersangkutan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Rekrutmen dan Seleksi secara bersama-sama terhadap Kinerja Kepala Sekolah yang ditunjukkan dengan hasil analisis varian yang signifikan sehingga persamaan garis regresinya memberikan informasi bahwa setiap peningkatan perubahan terhadap variabel rekrutmen dan seleksi terjadi pula peningkatan pada kinerja kepala sekolah. Pengaruh variabel rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah diperoleh harga sebesar 0,524 dengan koefisien determinasi sebesar 0.275 atau 27.5%. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama sebesar 27.5% sedangkan sisanya sebesar 72.5% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil analisis statistik tersebut menunjukkan bahwa variabel rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Di mana semakin

baik proses rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah akan cenderung semakin baik kinerja kepala sekolah, sebaliknya jika proses rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah kurang baik akan mengakibatkan rendahnya kinerja kepala sekolah. Namun demikian harus diakui bahwa variabel rekrutmen dan seleksi bukanlah satu-satunya variabel yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah tetapi masih ada variabel-variabel lain yang mempengaruhinya. Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, termasuk kinerja kepala sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, et.al. (1985: 53), antara lain: **Pertama**, *Variabel Individu*, yang meliputi: (a) kemampuan/keterampilan (fisik), (b) latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman) dan (c) demografi (umur, asal-usul dan jenis kelamin). **Kedua**, *Variabel Organisasi*, meliputi: (a) sumber daya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur, (e) desain pekerjaan. **Ketiga**, *Variabel Individu (psikologis)*, meliputi: (a) mental/intelektual, (b) persepsi, (c) sikap, (d) kepribadian, (e) belajar, (f) motivasi.

Sedangkan Agus Darma (1998 : 9-11) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu, termasuk kepala sekolah yaitu (1) Faktor Pegawai; berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan. Kemampuan adalah fungsi potensi, pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman kerja. Kemauan adalah fungsi dari keyakinan diri. Dengan kedua dimensi ini yaitu kemampuan dan kemauan dapat menempatkan pada tingkat perkembangan pegawai dalam kaitannya dengan pekerjaan. (2) Faktor Pekerjaan; menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan. Desain dan uraian pekerjaan berkaitan erat dengan kinerja pegawai karena dengan jelas menunjukkan tugas, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi kerja dan peran dalam diri pegawai. Sumber daya mencakup segala sesuatu yang digunakan pegawai, seperti peralatan dan dana untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. (3). Faktor Mekanisme Kerja; mencakup sistem/prosedur pendelegasian dan pengendalian, serta struktur organisasi. Sistem atau prosedur kerja yang tidak memadai untuk menyelesaikan pekerjaan sering berpengaruh terhadap kinerja, tergantung kepada teknologi

yang dimiliki. Sistem kerja merupakan sarana pengendalian arus kerja. Jika sistem itu tertata dengan logis sehingga informasi yang dibutuhkan cukup handal maka dapat dikatakan sistem itu efektif. (4) Faktor Lingkungan Kerja; meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Dengan demikian jelaslah bahwa, untuk menimbulkan atau meningkatkan kinerja bagi kepala sekolah adalah berusaha bagaimana kepala sekolah dapat menyikapi dan dapat berinteraksi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Di sisi lain, variabel rekrutmen dan seleksi juga memberikan pengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi harus dilakukan dengan standar-standar yang baik agar mendapatkan para kepala sekolah yang berkualitas sesuai dengan tuntutan organisasi.

G. Penutup

Berdasarkan hasil analisis statistik menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari proses rekrutmen kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 23.3% dengan kekuatan hubungan sedang (0.483). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari proses pelaksanaan rekrutmen terhadap kinerja kepala sekolah di MIN Kota Bandar Lampung diterima. Namun demikian, proses rekrutmen masih perlu ditingkatkan agar mampu menjaring calon-calon kepala sekolah yang dapat memberikan kinerja yang tinggi.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan seleksi terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 13%, dengan kekuatan hubungan rendah (0.361). Hasil analisis statistik tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari seleksi terhadap kinerja kepala sekolah di MIN Kota Bandar Lampung diterima, namun demikian proses seleksi kepala sekolah masih perlu ditingkatkan jika menginginkan kinerja kepala sekolah semakin baik dan maksimal.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama terhadap kinerja kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung sebesar 27.5%, dengan kekuatan hubungan sedang (0.524). Hasil analisis statistik ini

menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari proses rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah diterima.

Bibliography

- Benton, Lewis R. 1974. *Supervision and Management*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company
- Castetter. B. William. 1996. *The Human Resource Function In Educational Administration*. New Jersey : Prantice Hall, Inc.
- Darma, Agus. 1998. *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta: Rajawali Press.
- Depdiknas. 2003. *Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta
- _____. 2001. SK Mendiknas No. 053/U/2001, tentang *Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jakarta.
- _____. 2000. *Rambu-rambu Penilaian Kinerja Sekolah (SLIP dan SMA)*, Jakarta, Dirjen Dikdasmen.
- Eugene, McKenna & Beech Nic. 1995. *The Essence of Human Resources Management* Dialih-bahasakan oleh Totok Budi Santoso (2000), Andi and Person Education Asia PTS. Ltd.
- Gibson, etal. 1985. *Organisasi* (Terjemahan). Edisi ke-lima, Jakarta: Erlangga.
- Horowitz, D.L. 2000. *Ethnic Groups in Conflict*, Berkeley: University of California Press.
- Mulyasa, Enco. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Robbins. P. 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia
- Schuler. Randall & Jackson E. Susan (1997). *Human Resource Management Positioning for the 21 st Century*.
- Schuler, Randall. 1987. *Personal and Human Resource Management*, USA West Publishing Company-50 W Kellog Boulevard.

- Solihin, M. 2005. *Etos Kerja dalam Perspektif Islam*. Manajerial, Jurnal Manajemen dan Sistem informasi. Bandung, Program Studi Pendidikan Manajemen, FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia
- Supardi. 1988. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK
- Timpe. A.D. 1993. *Kinerja*. Jakarta: Gramedia
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya)*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
