

## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Konsep Manajemen Strategik

###### a. Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Manajemen seringkali diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick sebagaimana yang dikutip Nanang Fattah, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang dituntut oleh suatu kode etik.

Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, para ahli memiliki pandangan tersendiri dalam mendefinisikan manajemen secara istilah (terminologi). Menurut Malayu S. P. Hasibuan manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

G. R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan

pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sementara itu, menurut Mulyono manajemen ialah sebuah proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan serta evaluasi yang dilakukan pihak pengelola organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dalam dunia pendidikan manajemen dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan evaluasi dalam kegiatan pendidikan untuk membentuk peserta didik yang berkualitas sesuai dengan tujuan.

#### **b. Pengertian Strategik**

Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan sebagai ilmu dan seni yang menggunakan sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai .

Kata strategi berasal dari bahasa Yunan “stragos” yang berarti jenderal atau panglima, sehingga strategi diartikan sebagai ilmu kejenderalan atau ilmu kepanglimaannya. Strategi dalam pengertian kemiliteran ini berarti cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk mencapai tujuan perang .

Dalam istilah lain, strategi juga berarti suatu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus . Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan .Sehingga

dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana yang cermat dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

### c. **Manfaat Manajemen Strategi**

Dengan menggunakan manajemen strategi, para manajer disemua tingkat dalam suatu organisasi berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi. Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai instrumen untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan, maka penerapan manajemen strategi dalam suatu organisasi menurut Greenly dalam bukunya David akan membawa manfaat-manfaat sebagai berikut :

- 1) Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas dan eksploitasi peluang
- 2) Memberikan pandangan obyektif atas masalah manajemen
- 3) Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas control dan koordinasi yang lebih baik
- 4) Meminimalkan efek dari kondisi perubahan yang jelek
- 5) Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan baik tujuan yang telah ditetapkan
- 6) Memungkinkan alokasi waktu dan sumberdaya yang lebih efektif untuk peluang yang teridentifikasi
- 7) Memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana
- 8) Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal staf

- 9) Membantu mengintgerasikan perilaku individu kedalam usaha Bersama
- 10) Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu
- 11) Mendorong pemikiran kemasa depan
- 12) Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi dan antusias untuk menghadapi masalah peluang
- 13) Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan .

Manajemen strategi semakin penting arti dan manfaatnya apabila diingat bahwa lingkungan organisasi mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks, dimana dibutuhkan suatu pemikiran dan strategi dari para pemimpin untuk mengelola perubahan yang ada dalam suatu strategi yang tepat dan handal sehingga keberhasilan suatu stratrgi di tentukan oleh manajer aau pemimpinnya.

#### **d. Tahap-Tahap Manajemen Strategi**

Dalam perencanaan strategi terdapat tiga tahap penting yang tidak dapat di lewatkan oleh perusahaan ketika akan merencanakanstrategi yaitu Formulasi strategi, Implementasi strategi dan Evaluasi strategi. Penjelasan tahapam perencanaan strategi :

##### 1) Formulasi Strategi

Startegi formulasi atau perumusan strategis adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir yang ingin di capainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut .

Formulasi strategi adalah tahap awal dimana perusahaan menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal perusahaan dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi- strategi bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi perusahaan .

Terdapat beberapa langkah formulasi strategi yang harus dilakukan adalah:

a) Perumusan visi (mission determination) yaitu pencitraan bagaimana lembaga bereksistensi, merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus di ambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan agar pekerja, top manajemen untuk mencapai visi sabagai tujuan yang telah ditentukan .

b) Asesmen lingkungan eksternal (environmental external assessment) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh lembaga. Analisa yang di lakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan kelemahan dari internal perusahaan serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan, analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

c) Asesmen organisasi (organization assessment) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya lembaga secara optimal

d) Penentuan strategi (strategi setting) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu . Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal. Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapasitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya startegi tersebutlah yang akan di pilih untuk direalisasikan.

Disisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja tersebut meliputi: sasaran, indikator kinerja, dan target yan akan di capaii pada periode bersangkutan, program yang akan dilaksanakan, kegiatan indikator kinerja dan target yang di harapkan dalam suatu kegiatan .Oleh karena itu, kepala sekolah harus memanfaatkan sumber daya manusia yang ada guna merumuskan formulasi yang efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu pendidikan lembaga yang di kelola.

## 2) Implementasi Strategi

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam

bentuk tindakan. Pada dasarnya implementasi strategi merupakan tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya .

Implementasi strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu: analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan; penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan); sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan proses inilah seorang kepala sekolah dituntut untuk bekerja keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan .

Tiga elemen manajemen strategi yang paling sulit untuk dilakukan adalah implementasi strategi, proses implementasi strategi dalam manajemen sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen dan proses pengawasan. Agar proses implementasi program bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem controlling yang tepat. Top leader harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan

pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang di peroleh selama melaksanakan fungsi controlling.

### 3) Evaluasi Strategi

Evaluasi Strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Dengan evaluasi seorang manajer dapat mengetahui bermacam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan .

David Hunger dan L.Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategi, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan- kelemahan dalam imlementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif. Maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bisa dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut .

Strategi evaluasi merupakan startegi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (feed back) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan yaitu: pengukuran dan analisis kinerja; pelaporan dan pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja merupakan

tahap yang paling penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan . Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut . Dalam memetakan evaluasi strategi dibagi menjadi tiga tahapan. Tahapan pertama adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dalam dokumen rencana kinerja. Tahap kedua adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progress realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dari evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efesiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja. Tahap ketiga adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada stakeholders sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.

Dengan adanya evaluasi strategi dalam organisasi atau lembaga pendidikan dapat mengevaluasi untuk menjadi lebih baik kedepannya. Dengan begitu kepala sekolah akan merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan.

## **2. Kepemimpinan Kepala madrasah**

### **a. Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Konsep kepemimpinan secara umum sering dipersamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti. Dalam buku kepemimpinan karangan Miftah Toha,<sup>1</sup> mengartikan bahwa : “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan itu sendiri telah banyak pakar mendefinisikan, diantaranya, Menurut:

- 1) Mulyadi Kepemimpinan adalah; “Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku dan pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas- aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan

---

<sup>1</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 5

dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi".<sup>2</sup>

- 2) James M. Black dalam Veitzal Rivai, bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu<sup>3</sup>.
- 3) Soetopo, Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama<sup>4</sup>.
- 4) Kartini Kartono, Mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok<sup>5</sup>.

Sedangkan menurut Mulyasa:<sup>6</sup> "Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program- program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap".

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh

---

<sup>2</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Press, 2010), hlm. 1

<sup>3</sup> Veitzal Rivai, *Islamic Leadership Membangun Superleader melalui kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 106

<sup>4</sup> Soetopo, *Keefektifan Organisasi Sekolah*, dalam Burhanuddin, H. Imron Ali, Maisyarah (Eds), *Manajemen Pendidikan, : Wacana Proses dan Aplikasi di sekolah*, UM, hlm. 111

<sup>5</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 1994), hlm. 39

<sup>6</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009), hlm. 90

kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi. Menurut Mulyasa<sup>7</sup>, disampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi : 1) Kepala sekolah sebagai educator (pendidik), 2) Kepala sekolah sebagai manajer, 3) Kepala sekolah sebagai administrator, 4) Kepala sekolah sebagai supervisor, 5) Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin), 6) Kepala sekolah sebagai inovator, 7) Kepala sekolah sebagai motivator.

#### **b. Tugas Pokok dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Adapun tugas pokok dan fungsi Kepala Madrasah adalah sebagai berikut yaitu<sup>8</sup>:

##### 1) Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin)

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu<sup>9</sup>.

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala madrasah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh

---

<sup>7</sup> E. Mulyasa, (2009), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), hlm. 98

<sup>8</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 37-39

<sup>9</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010) , hlm. 124.

organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia<sup>10</sup>.

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- (1) Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- (3) Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- (4) Ketrampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994), hlm. 46.

<sup>11</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), hlm. 185-186

Jika seorang kepala sekolah/madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu seorang kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin/leader harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

Secara umum tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin atau leader adalah;

- (a) Memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, dan berjiwa besar
- (b) Memahami kondisi guru
- (c) Memiliki visi dan misi serta memahaminya
- (d) Mampu mengambil keputusan, baik keputusan intern maupun ekstern
- (e) Mampu berkomunikasi dengan baik, baik secara lisan maupun tertulis

## 2) Kepala Sekolah Sebagai Pendidik/ *Educator*

Diantara tugas dan fungsi Kepala madrasah sebagai edukator atau pendidik adalah:

- (1) Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan melaksanakan program pengajaran dan remedial
- (2) Membimbing pegawai dan karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari
- (3) Membimbing siswa dalam semua kegiatan sekolah
- (4) Melaksanakan pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan

- (5) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala madrasah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat prota, promes, kisi-kisi soal, analisa soal dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
- (6) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas. Mampu memberikan alternative pembelajaran yang efektif.
- (7) Kemampuan membimbing stafnya lebih berkembang secara pribadi dan profesinya.
- (8) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan.
- (9) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.

### 3) Kepala Sekolah Sebagai *Inovator*

Diantara tugas dan fungsi Kepala madrasah sebagai innovator adalah

- (1) Mampu mencari dan menemukan serta mengadopsi gagasan baru dari pihak lain serta melakukan pembaharuan di berbagai macam kegiatan, bimbingan, dan pembinaan.
- (2) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah, maupun memillih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya.
- (3) Kemampuan mengimplemantasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan kegiatan KBM, peningkatan perolehan UN, penggalian dan operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya.

(4) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerjanya yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/ karyawan.

4) Kepala madrasah sebagai *motivator*

Kepala madrasah merupakan pendorong untuk melakukan suatu perbuatan tertentu dalam meraih keinginan<sup>12</sup>. Motivasi merupakan keinginan yang ada pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan<sup>13</sup>.

Tugas kepala sekolah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang kelas, lab, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya; kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah; dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah<sup>14</sup>.

Prinsip-prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

---

<sup>12</sup> Arifin M, *Peran dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 28.

<sup>13</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Reika Aditama, 2008), hal. 22.

<sup>14</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hal. 87-88.

- (1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang diadakan menarik dan menyenangkan.
- (2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- (3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- (4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu- waktu hukuman juga diperlukan
- (5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan<sup>15</sup>.

5) Kepala madrasah sebagai *supervisor*

Dari beberapa pendapat yang mengemuka tentang pengertian supervisi, Luk-luk Nur Munfidah menyimpulkan supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajarannya, serta dapat pula menyediakan kondisi belajar murid yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 121-122.

<sup>16</sup> Lukluk Nur Munfidah, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Teras, 2009), hal. 10

Konsep kepala sekolah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya. Perbaikan tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala sekolah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas<sup>17</sup>.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh supervisor agar supervisi yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dari Piet Sahertian adalah sebagai berikut:

- (1) Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor.
- (2) Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
- (3) Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru.
- (4) Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami.

---

<sup>17</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran...*, hlm. 134.

- (5) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki<sup>18</sup>.

Hasil dari supervisi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru dan pengembangan madrasah. Supervisi bisa dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Adapaun keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor bisa dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerja dan meningkatnya ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya<sup>19</sup>.

- 6) Kepala madrasah sebagai *manajer*

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan<sup>20</sup>. Maka peran seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan

---

<sup>18</sup> Muhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Pers, 2009), hlm. 62

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hlm. 113-114.

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hlm. 103

pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan<sup>21</sup>.

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai empat tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun organisasi kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah<sup>22</sup>.

Secara lebih rinci tugas kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dapat dijabarkan sebagai berikut:

- (1) Mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
- (2) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah.
- (3) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran- pikiran yang inovatif tersebut.
- (4) Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
- (5) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
- (6) Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya<sup>23</sup>.

7) Kepala madrasah sebagai *administrator*

Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah<sup>24</sup>.

Tugas kepala sekolah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu mengelola administrasi KBM dan BK,

---

<sup>21</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah...*, hlm.31

<sup>22</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 83.

<sup>23</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 83.

<sup>24</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hlm. 107

mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan<sup>25</sup>.

Sebagai administrator sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya, seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian<sup>26</sup>. Untuk menjamin kualitas kinerja terus meningkat, maka kepala sekolah dengan cara-cara yang objektif dan profesional mendorong dan memfasilitasi setiap guru untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri. Situasi-situasi sederhana di sekolah seperti lingkungan sekolah, iklim organisasi, interaksi antar personel, kegiatan rutin, budaya kerja dan sebagainya merupakan hal yang penting dirawat dan senantiasa menjadi perhatian kepala sekolah<sup>27</sup>.

Tugas secara rinci pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap seperti dikutip Syaiful Sagala antara lain adalah:

- (1) Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.
- (2) Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.

---

<sup>25</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 84.

<sup>26</sup> Ngali Purwanto, *Administrasi...*, hlm. 112.

<sup>27</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran...*, hlm. 119.

- (3) Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
- (4) Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantulkannya ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
- (5) Mengkoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
- (6) Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.
- (7) Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol<sup>28</sup>.

Rangkaian tugas kepala sekolah/madrasah ini menyiratkan adanya kebijakan-kebijakan penting yang diambil kepala sekolah/madrasah sebagai administrator di sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Dari beberapa uraian di atas, dapat dipahami bahwa tugas dan fungsi kepemimpinan kepala madrasah tidak bisa terlepas dari fungsi manajemen secara umum. Sehingga, kepala madrasah dituntut untuk memahami tentang manajemen kepemimpinan dan menerapkannya di lingkungan lembaganya.

### **3. Kinerja Guru**

#### **a. Pengertian Kinerja Guru**

---

<sup>28</sup> Burhanudin. *Analisis Administrasi, manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 135

Secara etimologi menurut Rue dan Byars dalam Amin, menegaskan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan<sup>29</sup>. Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sedangkan secara Bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang<sup>30</sup>.

Setiap individu yang diberi tugas atas kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standart yang telah ditetapkan<sup>31</sup>.

Sedangkan ahli lain berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu

---

<sup>29</sup> Amin, A,I, *Pengaruh Implementasi Otonomi Daerah Terhadap Kinerja Aparatur Birokrasi Dinas-dinas Daerah Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat, Ringkasan Disertasi*, (Bandung: Pascasarjana Unpad, 2007). hlm1 63

<sup>30</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT.Rosda Karya, 2000), hlm.67

<sup>31</sup>Sulistiyorini, *Hubungan antara Ketrampilan Manejerial Kepala Sekolah Madrasah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*, (Jakarta: Media Ilmu, 2001), hlm.62

kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang terwujud<sup>32</sup>.

Sedangkan secara terminology Prawirosentono menegaskan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti hasil kerja yang dapat di capai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika<sup>33</sup>.

Mengingat kinerja guru terdiri dari dua kata yaitu kinerja dan guru, maka akan di uraikan satu persatu terlebih dahulu kemudian akan di jelaskan secara utuh sehingga akan tergambar pengertian keduanya. Guru adalah seorang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didiknya di sepan kelas, disamping itu guru merupakan orang yang memberikan bimbingan pengajaran yang berkenan dengan pengetahuan yang bersifat kognitif, efektif, dan psikomotor. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 yaitu “ Guru adalah pendidik profesional degan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur Pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Djamah, S, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional. Cet.IV, 2004), hlm.61

<sup>33</sup> S. Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Penerbit DIFE,) 1999), hlm. 12

<sup>34</sup> UU Guru dan Dosen

### **b. Kriteria Kinerja Guru**

Keberhasilan guru seseorang 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 bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3b yang berbunyi: Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- a) Kompetensi pedagogik
- b) Kompetensi kepribadian
- c) Kompetensi profesional
- d) Kompetensi sosial<sup>35</sup>.

Adapun penjelasan dari ke empat dari kompetensi tersebut adalah:

#### (1) Kompetensi Pedagogik

Adalah mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar, dalam Peraturan Pemerintah RI No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar. Dan pengembangan peserta didik

---

<sup>35</sup> Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: CV Eko Jaya, 2005), hlm.26

untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya<sup>36</sup>.

Menurut efektif Suryo Subroto dalam Rifa'i menegaskan bahwa yang dimaksud kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kesanggupan 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<sup>37</sup>.

## (2) Kompetensi Kepribadian

Menurut Moh. Uzer Usman kemampuan kepribadian guru meliputi hal-hal berikut:

- (a) Mengembangkan kepribadian
- (b) Berinteraksi dan berkomunikasi
- (c) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan
- (d) Melaksanakan administrasi sekolah
- (e) Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran<sup>38</sup>.

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, arif, dewasa dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian meliputi:

---

<sup>36</sup> Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: CV Eko Jaya, 2005), hlm.26

<sup>37</sup> Andi Arif Rifa'i, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Ponorogo*, (Malang, PPs Universitas Negeri Malang, 2005), hlm.46

<sup>38</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bndung: PT Remaja Rosda Karya, 2003), hlm.16

- i. Berkepribadian yang utuh, berbudi luhur, jujur, dewasa, beriman
- ii. Berkemampuan mengkualisasikan diri, disiplin, tanggung jawab, peka dan berwawasan luas
- iii. Dapat berkomunikasi dengan orang lain
- iv. Kemampuan mengembangkan profesi, berfikir kreatif, kritis dan reflektif<sup>39</sup>.

### (3) Kompetensi Profesional

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

- (a) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme.
- (b) Mwmiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia.
- (c) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
- (d) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
- (e) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
- (f) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- (g) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat.

---

<sup>39</sup> Sutadipura, *Kompetensi Guru dan Kesehatan Mental*, (Bandung: Angkasa, 2004), hlm. 72

- (h) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- (i) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru<sup>40</sup>.

Kompetensi Profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara meluas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran disekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru, kompetensi profesional meliputi:

- i. Penguasaan materi pelajaran
- ii. Penguasaan dan penghayatan atas landas dan wawasan kependidikan atau keguruan
- iii. Penguasaan masalah-masalah pendidikan<sup>41</sup>.

#### (4) Kompetensi sosial

Kompetensi sosial berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial sebagai berikut:

- (a) Empati kepada orang lain
- (b) Toleransi
- (c) Mampu bekerjasama dengan orang lain
- (d) Memiliki sikap kepribadian yang positif.

---

<sup>40</sup> Undang-Undang RU No.14, *Tentang Guru dan Dosen..*, hlm 6

<sup>41</sup> Sutadipura, *Kompetensi Guru dan..*, hlm 72

Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Titik tekanya adalah kemampuan guru dalam pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari, guru dituntut mampu menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka ke dalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan isi kurikulum yang di gunakan selama ini pada suatu pendidikan yang di berlakukan sama walaupun latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda-beda<sup>42</sup>.

### **1) Indikator Kinerja Guru**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran untuk dapat menggambarkan tingkat perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu indikator kinerja juga diigunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan<sup>43</sup>.

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesionalnya artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu, Guru sebagai pengajar guru sebagai pembimbing, dan guru sebagai administrator kelas<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Sutadipura, *Kompetensi Guru dan..*, hlm 72

<sup>43</sup> Akdon, *Strategic Management For...*, hlm.167

<sup>44</sup> Danim S, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka, 2002), hlm.122

Ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar mengajar. Indikator kinerja tersebut adalah:

- a) Kemampuan merencanakan belajar mengajar, kemampuan ini meliputi:
  - (1) Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan.
  - (2) Menyesuaikan analisa materi pelajaran.
  - (3) Menyusun program semester.
  - (4) Menyusun program atau pembelajaran.
- b) Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar meliputi:
  - (1) Tahap pra intruksional
  - (2) Tahap intruksional
  - (3) Tahap evaluasi dan tindak lanjut
  - (4) Kemampuan mengevaluasi meliputi:
    - (a) Evaluasi normative
    - (b) Evaluasi formulative
    - (c) Laporan hasil evaluasi
- c) Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan<sup>45</sup>.

Jadi kinerja guru yang terdapat di atas merupakan indikator positif dari kinerja guru. Sedangkan kinerja guru yang bersifat negatif meliputi, guru belum melaksanakan pra intruksional dan guru tidak memperhatikan evaluasi yang bersifat normatif.

### c. Upaya Peningkatan Kinerja Guru

Kegiatan peningkatan kinerja guru dapat dilaksanakan melalui dua pendekatan yaitu kegiatan internal sekolah dan kegiatan eksternal sekolah. Kegiatan internal sekolah mencakup :

---

<sup>45</sup> Uzer, Usman, *Menjadi Guru Profesional...*, 10-19

- a) Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para pengawas dari kantor Dinas Pendidikan setempat untuk meningkatkan kualitas guru.
- b) Program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang direncanakan dan dilakukan secara teratur terus-menerus dan berkelanjutan.
- c) Sekolah mealakukan kegiatan pengawasan yang berencana, efektif dan berkesinambungan.
- d) Kepala madrasah dapat memotivasi dan memberikann kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti kegiatan seminar atau lokarya dan penatarandalam bidang yang terkait dengan keahlian guru yang bersangkutan dengan cara mendatangkan para ahli yang relevan<sup>46</sup>.

Sedangkan kegiatan eksternal sekolah dapat dilakukan di luar sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam mengajar. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti kegiatan penataran dan pelatihan yang direncanakan secara baik, dilaksanakan di tingkat kabupaten atau kota, provinsi dan tingkat nasional untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mengajar guru. Seiring dengan tuntutan mutu pendidikan, maka pemerintah dewasa ini membuat peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi guru. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

---

<sup>46</sup> Sahertian, Konsep .....hlm. 214

Seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi, saat ini terlihat jelas bahwa pihak pengelola pendidikan baik yang berada di tingkat pusat, daerah maupun pada level pelaksana di lapangan sedang terus melaksanakan berbagai upaya peningkatan kinerja guru. Tujuan utama peningkatan kinerja guru adalah untuk mewujudkan niat dan keinginan mencapai prestasi siswa yang berkualitas baik dalam rangka merealisasikan visi reformasi pendidikan, yaitu pendidikan harus menghasilkan manusia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas serta manusia yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi<sup>47</sup>.

Sertifikasi profesi guru adalah proses untuk memberikan sertifikasi kepada guru yang memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi. Sertifikasi guru bertujuan untuk:

- (1) Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional
- (2) Meningkatkan proses dan mutu hasil-hasil pendidikan, dan
- (3) Meningkatkan profesionalisme guru<sup>48</sup>.

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak ada 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 pegawai itu sendiri
- (d) Mengembangkan rencana tindakan tersebut

---

<sup>47</sup> E Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya,2003), hlm. 60

<sup>48</sup> Kusnandar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT Raja Gofinda, 2007), hal.78

- (e) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum mulai dari awal, apabila perlu<sup>49</sup>.

## **B. Kajian Penelitian Yang Relevan**

Ada beberapa penelitian yang berkaitan dengan topik yang penulis lakukan. Diantara penelitian tersebut adalah

1. Zainuddin (2017) “ Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe”. Dari hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan kepala sekolah di MAN Kabanjahe adalah kepemimpinan yang demokratis dan kinerja guru di MAN Kabanjahe secara umum sudah baik, walaupun ada beberapa guru yang kinerjanya tidak maksimal, dan hal tersebut disebabkan karena faktor-faktor pribadi. (2) Strategi yang dilakukan Kepala Sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di MAN Kabanjahe adalah mengirim guru ke pelatihan DIKLAT, mengadakan MGMP, mengadakan PKB dan menyusun RKAL. (3) Pelaksanaan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru memiliki beberapa faktor yang menjadi penghambat yaitu fasilitas di MAN Kabanjahe yang kurang memadai dan gangguan masyarakat luar yang tidak suka dengan keberadaan MAN Kabanjahe. (4) Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan yang ada adalah dengan melengkapi fasilitas yang masih kurang memadai dan menyerahkan gangguan dari luar sekolah kepada pihak komite<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Kinerja...*, hlm.22

<sup>50</sup> Zainuddin, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe*, 2017, <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/benchmarking/article/view/1134> Di akses Pada Tanggal 22 Februari 2020.

2. Uci Rahmawati (2016) “Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Raudhatul Athfal Al Khairiyah Banjarsari Kidul Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas”. Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dilihat dari beberapa hal yaitu perencanaan program pembelajaran, pengelolaan kelas, penggunaan media pembelajaran, metode pembelajaran, evaluasi/penilaian pembelajaran, kedisiplinan serta komunikasi dan interaksi, 2) Guru menjadi lebih baik, tertib dan disiplin dalam melaksanakan tugasnya mulia dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi/penilaian pembelajaran, dan 3) Memantau guru saat pembelajaran berlangsung dan secara berkala berkeliling melihat kekelas, memberi keleluasaan kepada guru untuk memilih metode yang tepat, dan Kepala sekolah terbuka memberikan teladan kepada guru baik dalam hal kedisiplinan maupun dalam berkomunikasi<sup>51</sup>

3. Rochman Hidayati (2016) “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri 67 Sungai Raya”. Hasil Penelitian ini menunjukkan: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melaksanakan pembelajaran telah dilaksanakan cukup baik meskipun belum ditunjang dengan fasilitas yang lengkap terutama dalam mengelola waktu antara melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah serta melaksanakan tugas akademik sebagai guru, (2) Kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran sudah cukup baik

---

<sup>51</sup> Uci Rahmawati, *Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Raudhatul Athfal Al Khairiyah Banjarsari Kidul Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas*, 2016, Diakses di [http://repository.iainpurwokerto.ac.id/923/1/COVER\\_ABSTRAK\\_DAFTAR\\_ISI\\_BAB\\_I\\_BAB\\_V\\_DAFTAR\\_PUSTAKA.pdf](http://repository.iainpurwokerto.ac.id/923/1/COVER_ABSTRAK_DAFTAR_ISI_BAB_I_BAB_V_DAFTAR_PUSTAKA.pdf) Pada Tanggal 22 Februari 2020.

hal ini ditandai dengan tanggung jawab dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugas mengajar, melaksanakan pembelajaran dan pembinaan yang mendidik bagi peserta didik, serta menerima hasil supervisi untuk peningkatan kompetensi dan perbaikan kinerja, dan (3) Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan melaksanakan penilaian kinerja guru, melaksanakan supervisi akademik pembelajaran yang dilaksanakan guru dikelas, melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi