BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan sebagai ilmu dan seni yang menggunakan sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai.[1] Strategi secara umum mempunyai pengertian suatu garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan.[2] Kata strategi berasal dari bahasa Yunan "*stragos*" yang berarti jenderal atau panglima, sehingga strategi diartikan sebagaai ilmu kejenderalan atau ilmu kepanglimaan. Strategi dalam pengertian kemiliteran ini berarti cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk mencapai tujuan perang. [3]

Dalam istilah lain, strategi juga berarti suatu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.[4] Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan.[5]

---

[1] Lubis Grafura, *Strategi Implementasi Pendidikan*, (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2014), hal. 63

[2] Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hal. 5

[3] W. Gulo, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Grasindo, 2008), hal. 1

[4] G.R Terry dan L.W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*,(Jakarta: Bumi Aksara,1982) 82.

[5] Syaful Bahri Djamarah, dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 1997), hal5.

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

Strategi menurut pendapat Glueck dan Jauch adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan. Dengan tantangan lingkungan dirancang untuk memastikan tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi juga bisa dikatakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan melalui sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta yang diharapkan oleh konsumen dimasa depan.[6]

Strategi dalam organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.[7] Dalam bidang pendidikan istilah strategi disebut juga teknik atau cara yang sering dipakai secara bergantian. Untuk memenuhi strategi atau teknik maka penjelasannya biasanya dikaitkan dengan istilah pendekatan atau metode. Strategi adalah suatu cara atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang telah ditetapkan agar terjadi kesesuaian dengan teknik yang diinginkan dalam mencapai tujuan.

---

[6] Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2014), hal. 2

[7] David J. Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, (Yogyakarta: Andi, 2003), Cet. Ke-16, hal. 16

Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukan untuk mencapai tujuan *(goal)* dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.[8] Sedangkan menuut Siagian P.Sondang Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.[9] Strategi adalah suatu arah dan kebijakan atau rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan utama lembaga atau perusahaan.[10] Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan.[11]

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah adalah serangkaian keputusan atau rencana sebagai sasaran,kebijakan atau tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang kepala sekolah dalam pembelajaran sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

---

[8] Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*,(Jakarta: Erlangga, 2006) hal.12

[9] Siagian P. Sondang, *Manajemen strategi*, (Bumi aksara, Jakarta, 2004)hal.20

[10] Dwi Sunar Prasetyo, *Terobosan Strategis Menggali Sumber-sumber Kekayaan dalam Bisnis*, (Yogyakarta; DIVA Press, 20005), hal.180.

[11] Syaful Bahri Djamarah, dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 1997), hal. 5.

Strategi dasar dari setiap usaha ada beberapa masalah, yaitu:

a. Pengidentifikasian dan penetapan spesifikasi dan kualifikasi yang harus dicapai dan menjadi sasaran usaha tersebut dengan mempertimbangkan aspirasi masyarakat yang memerlukannya.
b. Pertimbangan dan penetapan pendekatan utama yang ampuh untuk mencapai sasaran.
c. Pertimbangan dan penetapan langkah-langkah yang ditempuh sejak awal sampai akhir. [12]

Strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Sehingga dalam lembaga pendidikan juga memerlukan perencanaan yang tepat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Dilihat dari pentingnya lembaga pendidikan untuk melakukan perencanaan agar sesuai dengan tujuan maka diperlukannya juga kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di lembaga tersebut.

2. Rencana strategik

a. Tujuan Organisasi (*Goals*)

Dalam kerangka pikir manajemen strategik, tujuan tidak harus merupakan target-target yang bersifat kuantitatif dari suatu organisasi. Pencapaian tujuan merupakan ukuran dari keberhasilan kinerja faktor-faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu tujuan merupakan bagian integral dari proses

[12] Abu Ahmadi dan Joko Tri Prasetyo, *Strategi Belajar Mengajar*, (Bandung: Pustaka Setia, 1997), hal. 12

manajemen strategik yang di dalamnya mengandung usaha melaksanakan suatu tindakan. Untuk itu tujuan haruslah menegaskan tentang apa *(what)* yang secara khusus *(spesifik)* harus dicapai dan kapan *(when).*

Tujuan organisasi pada dasarnya untuk jangka panjang, yang harus diselesaikan selama waktu itu, dan akan mengarahkan kinerja harian organisasi *(drive day-to-day performance).*

Kriteria Tujuan :

1) Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
2) Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
3) Tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategik.
4) Tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan telah dicapai.
5) Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun demikian, pada umumnya jangkan waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan

alokasi.[13] Abu Ahmadi dan Joko Tri Prasetyo, *Strategi Belajar Mengajar*, (Bandung: Pustaka Setia, 1997), hal. 12

6) Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
7) Tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan.
8) Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik dan strategi.
9) Tujuan harus menantang, namun realistik dan dapat dicapai.

Perumusan tujuan biasanya hanya 2 atau 3 butir, sehingga memberikan ukuran lebih spesifik dan akuntabel *(accountable).* Perumusan tujuan ada dua yaitu :

1) Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pada dasarnya merupakan penjabaran dari misi organisasi, oleh karena itu, mengingat kegiatan dalam mencapai tujuan biasanya berjangka waktu 3-4 tahun, maka tujuan menjadi *benchmark* untuk pengukuran kinerja organisasi.
2) Tujuan menyatakan kegiatan khusus apa *(what)* yang akan diselesaikan dan kapan *(when)* dilakukan.[14]

---

[13] Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan),* (Banudng: Alfabeta, 2006), hal 144

b. Sasaran Organisasi *(Objectives)*

Sasaran organisasi merupakan penggambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran organisasi merupakan bagian integral, tak terpisahkan dari suatu proses perencanaan strategik. Sasaran fokusnya pada *action*, yaitu kegiatan bersifat spesifik, terinci, dapat diukur, dan dapat diwujudkan.

Sasaran organisasi adalah penting karena merupakan salah satu tonggak *(cornerstone)* dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan, dan menyatakan tugas-tugas khusus *(spesific tasks)* yang harus dirampungkan dalam jangka waktu pendek *(short-thern)* jika organisasi ingin sukses.

Beberapa ciri yang sangat *spesific*/khusus yang dimiliki sasaran organisasi *(corporate objectives)* ini adalah :

1) Sasaran organisasi harus dapat diukur
2) Sasaran organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan *(guidance)* bagi keluarga organisasi yang bersangkutan.
3) Sasaran organisasi haruslah bertingkat di mana yang di bawah mendukung yang di atasnya.[15]

---

[14] Ibid, 145
[15] Ibid, 147

c. Startegi Organisasi *(Corporate Strategies)*

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi suatu organisasi meliputi: kebijakan, progam dan kegiatan manajemen m=untuk melaksanakan misi organisasi. Strategi mencakup bagaimana suatu organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan akan melaksanakan misinya.

Strategi berkaitan dengan :

1) Bagaiaman target-target kinerja yang harus dipenuhi
2) Bagaimana organisasi akan memberikan fokus (perhatian pada pelanggan)
3) Bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya.[16]

3. Dimensi-dimensi Manajemen Strategi

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi memiliki beberapa dimensi atau bersifat multidimensional, dimensi-dimensi yang dimaksud adalah:

a. Dimensi Keterlibatan Manajemen Puncak

Salah satu sifat keputusan strategi adalah bahwa keputusan tersebut manyangkut seluruh segi organisasi[17]. Karena hanya pada tingkat manajemen puncaklah akan tampak bentuk implikasi dan remifikasi sebagai tantangan dan tuntutan lingkungan internal dan

[16] Ibid, 150
[17] Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal.18

eksternal yang sangat mungkin tidak terlihat oleh para manajemen ltingkat yang lebih rendah. Selain itu hanya manajemen puncaklah yang memiliki wewenang untuk mengalokasikan sarana, prasarana dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mengimplementasikan keputusan yang telah di ambil.

b. Dimensi alokasi dana, sarana dan prasarana

Manajemen puncak disini berperan selaku integrator dari berbagai satuan kerja yang merasa berhak atas pengelolaan dana, sarana dan prasarana maupun tenaga kerja dari satuan-satuan kerja lainnya dalam organisasi. Hal ini tergantung pada sifat penguasa, sarana dan pembatasan waktu, mungkin saja satu satuan kerja diperlukan sebagai "yang terpenting" pada momen tertentu. Tetapi pada momen lain satuan kerja lainnya yang bersifat strategi.

c. Dimensi waktu keputusan strategi

Salah satu ciri kepuasan strategi ialah jangkauan waktunya yang relatif jauh kedepan, apakah itu lima tahun apakah sepuluh tahun kedepan, bahkan nisa lebih. Penting untuk diperhatikan sekali manajemen puncak membuat keputusan strategi, atas dasar keputusan itulah citra organisasi diciptakan dan di pelihara.[18]

d. Dimensi Orientasi Masa Depan

Disini sebuah organisasi memerlukan seorang manajer handal yang memiliki sikap antisipasif dan proaktif, karena dengan sikap

[18] Ibid, 19

tersebut manajer akan lebih siap menghadapi tanggapan perubahan yang akan terjadi dan tidak akan dihadapkan kepada situasi "dadakan".

e. Dimensi Lingkungan Eksternal

Suatu organisasi biasanya mempengaruhi lingkungannya dan pasti dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang faktor-faktornya umumnya berada diluar kendali organisasi yang bersangkutan. Untuk itu agar organisasi berhasil meraih keberhasilan yang telah di targetkan di masa depan, faktor-faktor eksternal itu perlu di perhitungkan dengan matang.[19]

4. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategi, para manajer disemua tingkat dalam suatu organisasi berinteraksi dalam perencanaan dam implementasi. Dengan menguunakan manajemen strategi sebagai instrumen untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan, maka penerapan manajemen strategi dalam suatu organisasi menu rut Greenly dalam bukunya David akan membawa manfaat-manfaat sebagai berikut :[20]

a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas dan eksploitasi peluang

b. Memberikan pandangan obyektif atas masalah manajemen

[19] Ibid, 20

[20] David, freed R, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Salemba Empat,2006), hal. 20

c. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas control dan koordinasi yang lebih baik
d. Meminimalkan efek dari kondisi perubahan yang jelek
e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan baik tujuan yang telah di tetapkan
f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumberdaya yang lebih efektif untuk peluang yang teridentifikasi
g. Memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana
h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal staf
i. Membantu mengintgerasikan perilaku individu kedalam usaha bersama
j. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu
k. Mendorong pemikiran kemasa depan
l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi dan antusias untuk menghadapi masalah peluang
m. Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan.[21]

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

[21] Ibid, hal 20

yang ada dalam suatu strategi yang tepat dan handal sehingga keberhasilan suatu stratrgi di tentukan oleh manajer aau pemimpinnya.

5. 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 :

a. 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.[22] 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.[23]

Dalam proses ini seorang manajer hendaknya memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif da efisien guna

[22] Robinson Pearch, Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997)

[23] Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bnadung: CV Pustaka Setia, 2004), hal 30

mengembangkan BMT yang di kelola. Hal ini dimaksudkan agar timbulnya rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya sehingga muah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah di tetapkan. Terdapat beberapa langkah formullasi strateg yang harus dilakukan adalah:

1. 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.[24]
2. 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

[24] Ibid., hal 30

perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

3. Asesmen organisasi *(organization assessment)* yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya lembaga secara optimal
4. Penentuan strategi (strategi setting) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mecapai tujuan yang di tetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.[25]

Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal. Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapasitas dan kedaan 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 direalisasiakan.

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

[25] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 133

harapkan dalam suatu kegiatan.[26] 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.

b. 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. Dengankata lain, dalam mengimplementasikan strategi menggukan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.[27]

Implementasi strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa pirnsip 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

[26] Akdon, *Strategik Manajemen fo Educational Management: Manajemen Startegik untuk Manajeen Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 82

[27] *Ibid.*, hal. 82-83

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 di tetapkan.[28]

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 pelaksaan pembinaan yang disasarkan dari hasil catatan yang di peroleh selama elaksanakan fungsi *controlling*.[29]

c. 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 berbagai

---

[28] Haris Syamsudin, *"Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Peningkatan Mutu Pendidikan",* (Studi Multi Kasus di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic Boarding School Ar—Rohman Malang)" (Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Tesis tidak diterbitkan, 2013), Dalam http://repoiain.tulungagung.ac.id, Diakses Pada Friday, 21 Desember 2018 pukul 11.59 WIB

[29] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu* Pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal.139

macam 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.[30]

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.[31]

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

---

[30] Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Mandar Maju, 1997), cet. Ke.1, hal. 86

[31] David Hunger & L.Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, (Yogyakarta: Andi, 2003), Cet, Ke-16, hal. 16

paling penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.[32]

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 mencapi tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.[33]

Dalam memetakan evaluasi strategi dibagi menjadi tiga tahapan. *Tahapan pertama* adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapain target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegitan; 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

---

[32] Haris Syamsudin, *"Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Peningkatan Mutu Pendidikan",* (Studi Multi Kasus di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic Boarding School Ar—Rohman Malang)" (Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Tesis tidak diterbitkan, 2013), Dalam http://repoiain.tulungagung.ac.id, Diakses Pada Friday, 21 Desember 2018 pukul 11.59 WIB

[33] Akdon, *Strategic Manajemen for Educatiobal*..., hal. 84

mencapai sasaran kinerja. Analisis dari evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efesiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja. *Tahap ketiga* adalah pelaporan. Pelaporan dalah 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.[34] 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.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Secara etimologi menurut Rue dan Byars dalam Amin, menegaskan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplisment* atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan.[35] Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sedangkan secara bahasa

---

[34] *Ibid*., hal. 84

[35] Amin, A,I, *Pengaruh Implementasi Otonomi Daerah Terhadap Kinerja Aparatur Birokrasi Dinas-dinas Daerah Kabupaten Lombk Timur Nusa Tenggara Barat, Ringkasan Disertasi*, (Bandung: Pascasarjana Unpad, 2007). Hal 63

kinerja bisa diartikan sebagai pretasi 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.[36]

Setiap individu yang diberi tugas atas kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan konstribusi 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.[37]

Sedangkan ahli lain berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang terwujud.[38] Berdasarkan beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

---

[36] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT.Rosda Karya, 2000), hal.67

[37] Sulistyorini, *Hubungan antara Ketrampilan Manejerial Kepala Sekolah Madrasah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*, (Jakarta: Media Ilmu, 2001), hal.62

[38] Djamah, S, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional. Cet.IV, 2004), hal.61

Kinerja dapat dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah di tetapkan.

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.[39]

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 pesikomotor. 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".[40]

---

[39] S. Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Penerbit DIFE,) 1999), hal. 2

[40] Tim Penyusun, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (Jakarta: Sinar Grafika, 2006), hal.2

Pendapat lain menyatakan bahwa guru adalah "salah satu komponen manusiawi yang dalam proses mengajar ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang berpotensi di dalam pembangunan".[41] Berdasarkan pengertian diatas dapat dipahami bahwa guru adalah orang yang memberikan pengarahan dan bimbingan yang berisikan tentang ilmu pengetahuan yang nantinya di pergunakan pada masa-masa yang akan datang.

Berdasarkan pengertian diatas dapat di pahami bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru dalam pencapaian tujuan pembelajaran, untuk mendidik dan memberikan dorongan kepada peserta didik agar lebih profesional di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan yang ia butuhkan.

2. 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

[41] Sardiman, AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Gofindo Persada, 2000), hal.25

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.[42]

Adapun penjelasan dari ke empat dari kompetensi tersebut adalah:

a. 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 untuk mengaktualisasikan berbagai potendi yang dimilikinya.[43]

Kompetensi pedagogik ini berkaitan pada saat guru mengadakan proses belajar menagajar dikelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimanapun dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh

[42] Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: CV Eko Jaya, 2005), hal.26

[43]Ibid, 73

peranan guru. Guru yang cerdas dan efektif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien sehingga pembelajaran tidak berjalan sia-sia.

Menurut 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.[44]

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

b. Kompetensi Kepribadian

Berperan sebagai guru memerlukan kepribadian yang unik. Kepribadian guuru ini meliputi kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan

[44] 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), hal.46

kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersikap kritis. Berempati maksudnya guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya berbuat salah. Menurut Moh. Uzer Usman kemampuan kepribadian guru meliputi hal-hal berikut:

1) Mengembangkan kepribadian
2) Berinteraksi dan berkomunikasi
3) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan
4) Melaksanakan administrasi sekolah
5) Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.[45]

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:

1) Berkepribadian yang utuh, berbudi luhur, jujur, dewasa, beriman
2) Berkemampuan mengkualisasikan diri, disiplin, tanggung jawab, peka dan berwawasan luas
3) Dapat berkomunikasi dengan orang lain

[45] Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bndung: PT Remaja Rosda Karya, 2003), hal.16

4) Kemampuan mengembangkan profesi, berfikir kreatif, kritis dan reflektif.[46]

c. 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:

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

[46] Sutadipura, *Kompetensis Guru dan Kesehatan Mental*, (Bandung: Angkasa, 2004), hal.72

7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat.
8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.[47]

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

1) Penguasaan materi pelajaran
2) Penguasaan dan penghayatan atas landas dan wawasan kependidikan atau keguruan
3) Penguasaan masalah-masalah pendidikan.[48]

d. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi

[47] Undang-Undang RU No.14, *Tentang Guru dan Dosen..,* hal 6
[48] Sutadipura, *Kompetensis Guru dan..,* hal 72

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

1) Empati kepada orang lain
2) Toleransi
3) Mampu bekerjasama dengan orang lain
4) Memiliki sikap kepribadian yang positif.

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.[49]

3. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran untuk dapat menggambarkan tingkat perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun

[49] Ibid.., hal.72

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.[50]

Kinerja merekflesikan kesuksesan suatu organisasi, maka di pandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni ketrampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Keterampilan merupakan modal yang penting yang harus di bawa seseorang ketempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antara pribadi serta kecakupan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperhatikan karyawan untuk menyelesaikannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktifitas kerja.

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.[51]

---

[50] Akdon, *Strategic Management For...,* hal.167

[51] Danim S, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka, 2002), hal.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
c. Kemampuan mengevaluasi meliputi:
   1) Evaluasi normatif
   2) Evaluasi formulatif
   3) Laporan hasil evaluasi
   4) Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.[52]

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.

[52] Uzer, Usman, *Menjadi Guru Profeional*..., 10-19

4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan *(ability)* dan faktor motivasi *(motivision).*[53]

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi *(IQ)* dan kemampuan reality *(knowledge+skill).* Artinya seseorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situs kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegwai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.

[53] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..., hal 67

Sementara itu Gibson et al, memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *performance*/kinerja, yaitu:

1) Variabel Individu, meliputi kemampuan, ketrampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman demografi (umu, asal-usul, jenis kelamin).
2) Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
3) Variabel Psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau mempengaruhi kinerja seseorang, faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas, serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kinerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam organisasi.[54]

5. 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 :

[54] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hal.169

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.[55]

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 kebupaten 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

[55] Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), Hal.214

program diploma empat. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

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.[56]

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

a. Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional
b. Meningkatkan proses dan mutu hasil-hasil pendidikan, dan
c. Meningkatkan profesionalisme guru.[57]

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.

---

[56] E Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 60

[57] Kusnandar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT Raja Gofinda, 2007), hal.78

c. ,emgidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.

d. Mengembangkan rencana tindakan ersebut

e. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

f. Mulai dari awal, apabila perlu.[58]

C. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

1. Pembinaan Kinerja Guru

Menurut Ali Imron dalam bukunya "Pembinaan Guru di Indonesia", pembinaan guru secara terminologi dapat diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pemilik sekolah dan pengawas serta pembinaan layanan untuk meningkatkan proses dan hasil belajar.[59]

Pendapat tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa kegiatan pembinaan terhadap guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui bantuan orang lain, baik itu kepala sekolah, pembina, ketua yayasan, pengawas dan instansi lain yang akan memberikan pembinaan.

Ali imron mengelompokkan pembinaan guru menjadi tiga macam pembinaan. *Pertama*, pembinaan kemampuan guru dalam hal

[58] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Kinerja*..., hal.22
[59] Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Jya, 1993), hal.9

memelihara program pengajaran di kelas. *Kedua*, kemampuan guru dalam hal meniai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi belajar anak didik. *Ketiga*, memperbaiki situasi belajar anak didik. Dalam hal pembinaan kemampuan guru dalam memelihara progeam pengajaran di kelas, kepala sekolah harus memahami tahap-tahap proses pengajaran sehingga dapat membantu kepala sekolah untuk melaksanakan pembinaan program pengajaran kepada guru-guru. Selanjutnya kepala sekolah harus memahammi faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi nelajar anak didik, seperti faktor motivasi kematangan, hubungan peserta didik dengan guru, kemampuan verbal, tingkat kebebasan, rasa aman, dan keterampilan guru dalam berkomunikasi.

Jika kepala sekolah memahami faktor-faktor diatas, maa sangat mudah bagi kepala sekolah untuk melakukan pembinaan kepada guru dalam hal bagaimana evaluasi dan penilaian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi belajar anak didik disekolahan, maka kepala sekolah juga hendaknya terbuka tetapi menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan.

2. **Pengawasan atau supervisi terhadap kinerja guru**

Salah satu startegi dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasioanal tersebut adalah dengan meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk dapat mencapai mutu pendidikan di perlukan pendidik yang profesional. Guru sebagai pendidik harus mempunyai kompetensi dalam pengelolaan pembelajaran, pengembangan potensi dan penguasaan akademik.[60]

Kompetensi guru meliputi kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional dan sosial. Sebagai seorang yang profesional, maka dalam pengelolaan pembelajaran guru harus mampu berperan sebagai perenca (*desainer*), pelaksana (*implementor*), dan penilai (*evaluator*) kegiatan pembelajaran, untuk meningkatkan profesionalisme guru perlu pembinaan dari kepala sekolah melalui supervisi akademik. Kualitas mengajar guru secara langsung maupun tidak lansung dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran siswa. Untuk itu perlu diadakan pembinaan tindak lanjut dari kepala sekolah antara lain melalui supervisi pengajaran.

3. **Pengendalian dan Pengawasan Kinerja Guru**

Menurut E. Mulyasa kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan disekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.[61]

---

[60] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet 9, 2007), hal. 140
[61] *Ibid*., hal.111

Dalam hal pengawasan dan pengendalian kinerja guru, kepala sekolah dapat melakukan pengawasan dan pengendalian dengan cara diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Namun dalam melaksanakan kepengawasannya, kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsio sebagai berikut:

1. Hubungan konsultasi, kolegial dan bukan hirarkis
2. Dilaksanakan secara demokratis
3. Berpusat pada tenaga pendidik (guru)
4. Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga pendidik (guru)
5. Merupakan bantuan profesional.

Prinsip-prinsip diatas harus diperhatikan dengan benar oleh kepala sekolah agar proses pengendalian dan pengawasan terhadap kinerja guru dapat dilaksanakan dengan baik dan guru tidak merasa terbebani dengan pengawasan yang ada, namun sebaliknya guru merasa dibantu dan diperhatikan serta dihargai atas apa yang sudah dikerjakan.[62]

4. **Pemberian Motivasi**

Setiap tenaga pendidikan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lainnya berbeda. Hal itu memerlukan pelayanan dan perhatian khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjannya. Perbedaan

[62] *Ibid*., hal 113

tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik tetapi juga psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan produktifitas kerja, perlu diperhatikan motivasi para tenaga pendidik dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Motivasi yang diberikan bisa berupa *rewad*, beasiswa pendidikan, penegasan, promosi terhadap kinerja guru. Guru akan lebih giat lagi dalam menigkatkan kinerjanya, apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala sekolah. Hal ini bisa berupa dengan pembinaan atau degan dorongan kata-kata.

5. **Pemberian Penghargaan**

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktifitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga pendidik di rangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghagaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara cepat, efektif dan efisien agar tidak menimnbulkan dampak negatif.[63]

Kepala sekolah yang mengerti kebutuhan seorang guru, maka dia akan memberikan penyemangat agar guru dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini bisa dengan kenaikan pangkat, finansial, piagam dan harus disesuaikan dengan tugas yang diberikan serta hasil kinerja

[63] *Ibid*., 151

guru tersebut. Sebagaimana yang diatur oleh Undang-Undang RI No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen bahwa guru yang berprestasi, berdedikasi luar biasa, bertugas khusus berhak memperoleh penghargaan.[64]

D. Penelitian Terdahulu

Dewi Afidatul Fitria , dengan skripsi yang berjudul "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung", Tahun 2011. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sebagai berikut, merumuskan perencanaan, pelaksanaan, dan teknik kontroling, pembinaan kedisiplinan dalam kinerja guru dan disiplin masuk, pemberian motivasi terhadap guru supaya lebih giat dalam kerjanya, untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik, pemberian *reward* (penghargaan) bagi guru yang kinerjanya baik dan guru yang berprestasi dengan menunjukkan keprofesionalannya dalam mengajar

Choiroh Natiqul tahun 2015 dengan skripsi yang berjudul "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru di MTsN Tumpang Malang". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu guru sebagai berikut, merumuskan pandangan tentang kepala madrasah tentang mutu, meningkatkan mutu dan mempertahan mutu, dalam hal kualitas keilmuannya sudah bisa

[64] Undang-Undang RI No.14 2005, *Tentang Guru dan Dosen* (Penghargaan, pasal 36)

dikatakan bagus, akan tetapi masih ada beberapa guru dalam segi kedisiplinan masih kurang.

Idhar tahun 2012 dengan tesisi yang berjudul "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di MAN 3 BIMA". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sebagai berikut, merumuskan peran. Langkah, faktor pendukung dan penghambat serta solusi mengatasi faktor penghambat dan pendukung

No	Nama, Judul, Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Dewi Afidatul Fitria , dengan skripsi yang berjudul "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung", Tahun 2011	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sebagai berikut, merumuskan perencanaan, pelaksanaan, dan teknik kontroling, pembinaan kedisiplinan dalam kinerja guru dan disiplin masuk, pemberian motivasi terhadap guru supaya lebih giat dalam kerjanya, untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik, pemberian *reward* (penghargaan) bagi guru yang kinerjanya baik dan guru yang berprestasi	Adapun kesamaan penelitian yaitu, adapun persamaannya meneliti tentang startegi kepala sekolah dan kinerja guru	Adapun berbedaan penelitian yaitu, fokus, pembahasan, lokasi serta hasil penelitian

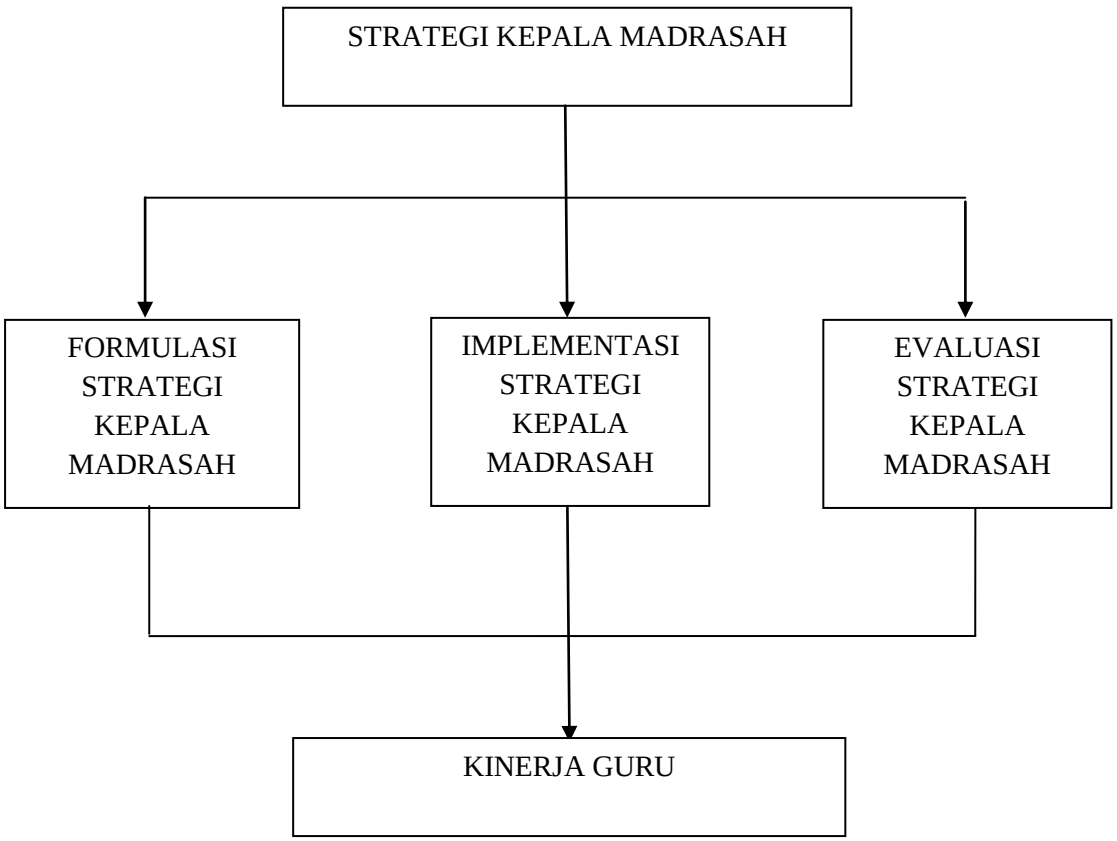
		dengan menunjukkan keprofesionalannya dalam mengajar		
2.	Choiroh Natiqul tahun 2015 dengan skripsi yang berjudul "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru di MTsN Tumpang Malang".	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu guru sebagai berikut, merumuskan pandangan tentang kepala madrasah tentang mutu, meningkatkan mutu dan mempertahan mutu, dalam hal kualitas keilmuannya sudah bisa dikatakan bagus, akan tetapi masih ada beberapa guru dalam segi kedisiplinan masih kurang.	Adapun kesamaan penelitian yaitu, adapun persamaannya meneliti tentang startegi kepala madrasah	Adapun berbedaan penelitian yaitu, judul, fokus, pembahasan, lokasi serta hasil penelitian
3.	Idhar tahun 2012 dengan tesisi yang berjudul "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di MAN 3 BIMA".	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sebagai berikut, merumuskan peran. Langkah, faktor pendukung dan penghambat serta solusi mengatasi faktor penghambat dan pendukung	Adapun kesamaan penelitian yaitu, adapun persamaannya meneliti tentang startegi kepala madrasah dan kinerja guru.	Adapun berbedaan penelitian yaitu, fokus, pembahasan, lokasi serta hasil penelitian

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Kesimpulan pada tabel diatas yaitu perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian yang terdahulu yaitu fokus penelitian. Dari ketiga penelitian

terdahulu diatas menunjukan bahwa hasil yang didapat masih secara global. Disinilah letak perbedaan dengan penelitian ini. Penelitian ini mencoba menggambarkan secara runtut proses strategi yang dilakukan. Perbedaan lainnya bahwa, penelitian ini lebih kompleks, baik secara kualitas maupun kuantitas sehingga hasil yang didapatkan nantinya menjadi lebih utuh.

E. Paradigma Penelitian



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Dari bagan diatas dapat dipahami bahwa kepala madrasah memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja guru yang diantaranya yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi/ formulasi strategi membahas tentang perumusan tujuan dengan melakukan anlisis lingkungan yang akan menggambarkan analisis SWOT. Implementasi strategi membahas tentang tahap-tahap dalam meningkatkam kinerja guru. Setelah implementasi strategi dijalankan, langkah selanjutnya dengan evaluasi strategi yang membahas tentang usaha memonitor hasil proses formulasi dan implementasi strategi yang dijalankan. Proses evaluasi ini akan dijadikan dasar untuk menentukan rencana kedepan.