

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka selanjutnya adalah mengkaji hakekat dan makna temuan penelitian. Masing - masing temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai, agar dapat benar-benar menjadikan setiap temuan tersebut kokoh dan layak untuk dibahas.

Bab pembahasan ini, ada tiga buah tema yang akan dibahas secara berurutan sebagaimana yang tercantum dalam fokus penelitian, yaitu 1) formulasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru, 2) implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru, 3) evaluasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru.

A. Formulasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMAN 2 Trenggalek

Pada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru di SMAN 2 Trenggalek, hal pertama yang perlu diketahui kondisi disiplin kerja pada guru. Pada dasarnya disiplin merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Secara teoritik formulasi strategi dalam meningkatkan disiplin kerja guru menurut Sondang P. Siagian pada bukunya yang berjudul manajemen strategic yaitu Formulasi berarti sama dengan tahap perencanaan, strategi

dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu diagnosis, perencanaan dan penyusunan dokumentasi rencana. Tahap diagnosis di mulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan (*strength*) dan kelemahan dalam pengelolaan pendidikan, sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang (*opportunities*).¹

Secara teoritik formulasi strategi dalam meningkatkan disiplin kerja guru menurut Rachmat pada bukunya yang berjudul manajemen strategik yaitu dalam proses ini seorang manajer hendaknya memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna 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:²

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 priorita fungsi – fungsi tiap manajemen agar pekerja, top manajemen untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan.

¹ Sondang P. Siagan, *manajemen strategic* (Jakarta:PT. Bumi Aksara,2012), hal 16.

² Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bnadung: CV Pustaka Setia, 2004), hal 30

2. Asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh lembaga. Analisa yang dilakukan 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 factor - faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan 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.

Sedangkan menurut Robinson Pearch dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1* yaitu Strategi 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.³

Selain itu menurut Syaiful Sagala dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* yaitu Penentuan strategi (*strategi setting*) adalah memilih strategi yang paling tepat untuk

³ Robinson Pearch, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997)

mencapai tujuan yang di tetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu⁴

Dari paparan teori formulasi strategi diatas, formulasi yang dilakukan kepala sekolah di SMAN 2 Trenggalek dalam formulasinya membutuhkan persiapan yang matang dan hal tersebut dimulai dari observasi terlebih dahulu agar tahu kondisi awalnya bagaimana. Yang kedua yaitu melakukan konfirmasi dengan melakukan rapat pimpinan dan kepala sekolah tidak merumuskan sendiri melainkan melibatkan semua unsur dari pimpinan yang terdiri dari semua waka dan tata usaha guna musyawarah. Juga melibatkan komite serta melibatkan tokoh dibidangnya, yang ketiga perencanaan tersebut dibuat di awal tahun ajaran baru yang terdiri dari rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek dan membuat teamwork untuk meningkatkan disiplin kerja guru serta menjadikan perencanaan tahun lalu sebagai referensi agar bisa diwujudkan tahun ini.

Jadi kepala sekolah di SMAN 2 Trenggalek memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan perencanaan yang efektif dan efisien dalam meningkatkan disiplin kerja guru. Kepala sekolah SMAN 2 Trenggalek dalam proses perencanaan selalu melihat kondisi lingkungan di sekolah atau observasi. Dalam observasi ini kepala sekolah melihat dari lingkungan eksternal dan internal untuk mengetahui factor - faktor pendukung

⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 133

dan penghambat dalam mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan dalam meningkatkan disiplin kerja guru.

Kepala sekolah SMAN 2 Trenggalek juga memfasilitasi dalam meningkatkan disiplin kerja guru. Seperti mengadakan penyuluhan mengikut sertakan diklat atau *work shop* serta mengundang tim ahli datang ke sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Di SMAN 2 Trenggalek ada rencana kerja yang tujuannya untuk melaksanakan tugas secara tertib, berdaya guna dan terarah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dalam rencana kerja tersebut ada komponen-komponen yang di dalamnya terdiri dari sasaran, indikator dan kegiatan.

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan dapat diketahui bahwa formulasi strategi yang diterapkan kepala SMAN 2 Trenggalek lebih menguatkan pada semua formulasi yang diungkapkan oleh para tokoh. Karena sebagian formulasi kepala sekolah yang diterapkan di SMAN 2 Trenggalek sama dengan formulasi yang dikemukakan oleh keempat oleh tokoh tersebut. Persamaannya adalah dalam SMAN 2 Trenggalek itu melihat kondisi lingkungan sekitar di SMAN 2 Trenggalek yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

B. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMAN 2 Trenggalek

Di SMAN 2 Trenggalek setelah melakukan perencanaan proses selanjutnya yaitu mengimplementasikan perencanaan tersebut. Pelaksanaan

ini tidak kalah pentingnya, karena adanya perencanaan tanpa adanya pelaksanaan tidak akan tercapai tujuan suatu organisasi. Pelaksanaan juga memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Tanpa adanya sumber daya manusia suatu organisasi tidak akan bisa berjalan.

Secara teoritik dalam meningkatkan kinerja guru menurut Akdon pada bukunya yang berjudul yang berjudul *Strategik Manajemen fo Educational Management: Manajemen Startegik untuk Manajemen Pendidikan* yaitu 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.⁵

Sedangkan menurut Syaiful Sagala dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* yaitu 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

⁵ Akdon, *Strategik Manajemen fo Educational Management: Manajemen Startegik untuk Manajeen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 82-83

melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang di peroleh selama melaksanakan fungsi controlling.⁶

Selain itu menurut E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* yaitu guru akan lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya, apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala sekolah. Hal ini bisa berupa dengan pembinaan atau dengan dorongan kata kata. Sedangkan itu 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. Penghargaan 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 menimbulkan dampak negatif.⁷

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan dapat diketahui bahwa implementasi strategi yang diterapkan kepala SMAN 2 Trenggalek lebih menguatkan pada semua implementasi yang diungkapkan oleh para tokoh. Seperti teorinya Akdon itu dalam mengimplementasi memprioritaskan sumber daya dan kepala sekolah di SMAN 2 Trenggalek itu memanfaatkan

⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal.139

⁷ Ibid.,

sumber daya manusia dalam mengimplemtasi strategi. Dengan mengadakan rapat pembinaan yang melibatkan semua unsur pimpinan di dalamnya.

Selain itu menurut E. Mulyasa yaitu guru akan lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya, apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala sekolah. Di SMAN 2 Trenggalek kepala sekolah juga memberikan motivasi yang sangat tinggi. Setiap hari kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk mendorong atau memberikan semangat dalam menjalankan tugasnya. Motivasi yang diberikan kepala sekolah guna meningkatkan disiplin kerja guru di SMAN 2 Trenggalek.

Selain memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja guru kepala sekolah juga memberikan *reward* kepada guru yang mempunyai prestasi. Seperti teorinya E. Mulyasa melalui penghargaan ini tenaga pendidik di rangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah di SMAN 2 Trenggalek juga memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi. Pemberian *reward* juga tidak kalah penting guna untuk menambah motivasi bagi guru untuk dapat meningkatkan disiplin kerja mereka, sehingga para guru mempunyai disiplin kerja yang baik. Karena sebuah *reward* itu bisa memberikan semangat atau dorongan terhadap guru dalam menjalankan tugasnya.

Implementasi strategi kepala sekolah di SMAN 2 Trenggalek yaitu bisa dilihat dengan keseharian para guru dalam menjalankan tugasnya. Dalam mengajar dan kedisiplinannya dalam masuk kerja. Disisi lain guru bisa dilihat di dalam kejujurannya, serta bisa menjalankan tugas sebagai pendidik yang baik dan berusaha meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah SMAN 2 Trenggalek dalam implementasi juga diadakannya *workshop*, penyuluhan, diklat serta mengundang ahli ke sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Dan tidak hanya *workshop* saja untuk meningkatkan disiplin kerja guru tetapi juga pembinaan dari bapak kepala sekolah langsung. Yaitu dengan cara *face to face* bapak/ibu guru yang bersangkutan itu dipanggil keruangan untuk menghadap kepala sekolah. Disitu bapak kepala sekolah akan memberikan pembinaan dengan cara berkomunikasi dengan baik mengajak ngobrol setelah ada masalah itu dibicarakan baik-baik setelah itu dicarikan jalan keluar bersama-sama.

C. Evaluasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMAN 2 Trenggalek

Secara teoritik evaluasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru menurut Winardi Karshi Nisjar pada bukunya yang berjudul yang berjudul manajemen strategi yaitu 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 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.⁸

Selain itu menurut David Hunger dan L.Wheelen yang ditulis dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, yaitu menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategi, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi 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.⁹

Sedangkan menurut Akdon fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan

⁸ Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Mandar Maju, 1997), cet. Ke.1, hal. 86

⁹ David Hunger & L.Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, (Yogyakarta: Andi, 2003), Cet, Ke-16, hal. 16

mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.¹⁰

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan dapat diketahui bahwa evaluasi strategi yang diterapkan kepala madrasah SMAN 2 Trenggalek lebih menguatkan pada semua evaluasi yang diungkapkan oleh para tokoh. Kepala sekolah SMAN 2 Trenggalek ini dalam evaluasinya mengedepankan kinerja guru terutama dalam kedisiplinannya. Pengukuran kinerja dan kedisiplinan merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut. 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.

Evaluasi yang dilakukan tidak hanyasecara internal melainkan juga eksternal dan evaluasi yang dilakukan sudah terjadwal dari kepala sekolah dan juga evaluasi sewaktu – waktu. Evaluasi sewaktu – waktu yang dimaksud adalah kepala sekolah SMAN 2 Trenggalek dalam evaluasi strategi itu terjun langsung kelapangan. Kepala sekolah mengunjungi kelas tanpa jadwal dan itu mendadak tanpa ada aba-aba. Jadi kepala sekolah tersebut mengetahui bagaimana cara guru melaksanakan tugasnya di dalam kelas itu seperti apa. Setelah itu kepala sekolah juga selalu mengecek absensi guru, melihat langsung kegiatan guru ketika di kantor dan memantau kehadiran guru

¹⁰ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational...*, hal. 84

disekolahan. Evaluasi di SMAN 2 Trenggalek dilaksanakan setiap satu bulan sekali dengan seluruh unsur pemimpin dan para waka serta KTU dan direktur. Evaluasi juga biasa dilihat dari PKG yaitu Penilaian Kinerja Guru.