

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Konsep Manajemen Kinerja Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Manajemen kinerja adalah sebuah proses yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.<sup>1</sup> Dengan demikian hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>2</sup>

Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus (kesepakatan) dan kerjasama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik.<sup>3</sup>

Menurut para ahli yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra, manajemen kinerja menurut Bacal adalah komunikasi yang berlangsung

---

<sup>1</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 25.

<sup>2</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Press, 2012), 10.

<sup>3</sup> *Ibid.*, 2.

terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Sedangkan menurut Wibowo manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas maka manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

## 2. Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Sheila J. Costello, yang dikutip oleh Lijan Poltak dalam buku *Kinerja Pegawai*.

Tujuan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi, dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindaklanjuti dengan tujuan tahunan. Tujuan tahunan ditindaklanjuti oleh tujuan divisi, bagian, seksi, dan pada akhirnya oleh seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai.<sup>4</sup>

Dengan demikian tujuan manajemen kinerja yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu dalam suatu

---

<sup>4</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 3.

keterkaitan, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dalam kurun waktu tertentu.

### 3. Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan ke berbagai pihak, baik manajer, pegawai, maupun perusahaan. Menurut Wibowo manfaat kinerja bagi organisasi antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan dan pelayanan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi. Sedangkan manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik,

membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya.<sup>5</sup>

#### 4. Siklus Manajemen Kinerja

Menurut Blanchard dan Garry Ridge, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, siklus manajemen kinerja terdiri dari 3 bagian, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.<sup>6</sup>

##### a. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting dalam manajemen kinerja. Menurut Bacal, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, perencanaan merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.<sup>7</sup> Langkah-langkah dalam membuat sebuah perencanaan yang baik yakni: yang pertama adalah *situational analysis*, dilanjutkan dengan *alternative goals and plans*, kemudian langkah yang selanjutnya adalah *goal and plan evaluation*, tahap yang keempat *goal and plan selection*, dan diakhiri dengan *implementation*.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Wibowo, *Manajemen...*, 10.

<sup>6</sup> *Ibid.*, 33.

<sup>7</sup> *Ibid.*, 67.

<sup>8</sup> Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, *Management Leading and Collaboration in a Competitive World*, Edisi 7 (New York: McGraw-Hill), 118-121.

Sedangkan menurut Blanchard dan Garry Ridge, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, dalam *performance planing* ditetapkan tujuan, sasaran dan standar kinerja.

- 1) Menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerjaan individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimumkan kontribusinya.
- 2) Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan.
- 3) Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif.<sup>9</sup>

b. Pelaksanaan Kinerja

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dan pekerja, dilakukan implementasi. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya. Menurut Terry yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam buku manajemen strategik,

---

<sup>9</sup> Wibowo, *Manajemen...*, 73.

menggerakkan merupakan aktivitas merangsang anggota kelompok agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.<sup>10</sup>

Pada tahap pelaksanaan, manajer mengamati dan memonitor kinerja orangnya, memuji kemajuan dan mengarahkan ulang apabila diperlukan.<sup>11</sup> Sehingga dalam hal ini, kepala sekolah sebagai manager dan pemimpin pendidikan di sekolahnya berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada bawahan dalam hal guru dan tenaga lainnya, jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan. Namun demikian, bimbingan dan arahan jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi amat terkekang dalam melaksanakan kegiatan, sehingga tidak mencapai sasaran.

Menurut E. Mulyasa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah antara lain melalui pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*).<sup>12</sup>

#### 1) Pembinaan dan Pengembangan Kinerja Guru

Pembinaan dan pengembangan profesi guru merupakan kewajiban sekolah dalam rangka menempatkan guru sebagai mitra profesi pelayanan jasa, disini kepala sekolah berperan sangatlah penting untuk melaksanakan secara berkesinambungan. Untuk menjaga mutu pembelajaran, lembaga pendidikan harus berupaya

---

<sup>10</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), 130.

<sup>11</sup> Wibowo, *Manajemen...*, 33.

<sup>12</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 141.

memberikan pembinaan dan pengembangan profesi guru. Dalam rangka untuk mengembangkan dan pembinaan guru, pimpinan sekolah menentukan aspek-aspek yang dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisah-pisahkan dan dengan demikian harus mendapat pemberian kesempatan untuk berkembang secara wajar.<sup>13</sup>

Pegawai yang telah dimiliki lembaga pendidikan Islam, baik yang berstatus pegawai negeri maupun swasta, harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembangan. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan atau tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran. Sementara itu pengembangan lebih berorientasi pada pengembangan karier para pegawai, termasuk upaya manajer lembaga pendidikan untuk memfasilitasi mereka supaya bisa mencapai jabatan atau status yang lebih tinggi lagi.<sup>14</sup>

Upaya yang dapat dilakukan sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di atas, terdapat juga model-model pengembangan profesi guru lainnya diantaranya:

- a) Pembinaan dan pengembangan profesi guru.
- b) Partisipasi dalam kegiatan ilmiah, kegiatan tersebut antara lain: program lokakarya, workshop, seminar dan lainnya.

---

<sup>13</sup> Mujtahid, *Pengembang Profesi Guru* (Malang: UIN-Maliki Perss, 2011), 70-73.

<sup>14</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 124.

- c) Mengaktifkan guru dalam organisasi profesi, organisasi yang dimaksud seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Kelompok Kerja Guru (KKG).<sup>15</sup>

Jadi pembinaan dan pengembangan kinerja guru merupakan upaya untuk meningkatkan profesionalitas guru dengan berbagai aspek pada guru seperti aspek yang menyangkut kemampuan dan aspek yang menyangkut karir guru. Sehingga dalam hal ini peran kepala sekolah sangatlah penting dalam menjaga mutu pembelajaran guru. Tetapi semua upaya yang dilakukan kepala sekolah bergantung dari kemauan dan keantusiasan oleh guru-guru.

## 2) Pembinaan Disiplin

Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri, dalam hal ini kepala madrasah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a) Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.
- b) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- c) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Mujtahid, *Pengembang...*, 70-73.

<sup>16</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 141.



Dengan mengedepankan disiplin kerja sebagai acuan untuk mencapai target pengajaran dan pembelajaran yang diinginkan, maka ketepatan sasaran akan dicapai. Jika acuan itu sudah tercapai maka kualitas pendidikan di madrasah akan segera tercipta karena kepala madrasah mengedepankan disiplin kinerja guru. Disiplin tenaga pendidikan ini dipelopori oleh kepala madrasah.

### 3) Pemberian Motivasi

Motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaannya tidak hanya terdapat pada fisiknya, tetapi psikisnya misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan produktivitasnya kerja, perlu diperhatikan motivasi kerjanya dan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhinya.<sup>17</sup>

Motivasi yang dapat diberikan dari Kepala Madrasah melalui penghargaan, apresiasi, beasiswa pendidikan, promosi dan lain sebagainya. Guru akan lebih bersemangat dalam kinerjanya jika mendapat motivasi dari kepala madrasah.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, 143.

#### 4) Pengawasan

Pengawasan merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana serta terwujudnya secara efektif dan efisien. Controlling merupakan suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan. Pengawasan juga merupakan suatu upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai.<sup>18</sup>

#### 5) Penghargaan (*reward*)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga pendidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Akan tetapi penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.<sup>19</sup>

Kepala madrasah yang mengerti kebutuhan seorang guru, maka yang memberikan penyemangat guru dalam meningkatkan kinerjanya. Pemberian penghargaan haruslah sesuai apa yang

---

<sup>18</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 28-32.

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 151

dicapainya, penghargaan bisa berbentuk piagam, finansial, dan kenaikan pangkat.

c. Evaluasi Kinerja

Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu rencana pengelola harus melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja merupakan proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Bacal, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, evaluasi kinerja merupakan proses untuk menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan.<sup>20</sup> Evaluasi kinerja merupakan tahapan yang penting dalam manajemen kinerja. Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh pegawai itu sendiri (*self-assessment*) ataupun oleh pimpinan. Karena pemimpin perlu menggali data dan informasi yang akurat yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Agar dilakukannya evaluasi kinerja mendapatkan hasil yang baik, pemimpin melakukan *review* karena *review* bisa menjadi gambaran akan kondisi kinerja pegawai sehingga dapat menjadi salah satu informasi untuk penilaian kinerja.<sup>21</sup>

Menurut Dessler, yang dikutip oleh Sudarmanto dalam buku kinerja dan pengembangan kompetensi SDM, penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses yang meliputi: (a) penetapan standar prestasi kerja; (b) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar; (c) memberi umpan balik kepada karyawan

---

<sup>20</sup> Wibowo, *Manajemen...*, 262.

<sup>21</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2010), 164.

dengan tujuan memotivasi karena menurunnya prestasi kerja.<sup>22</sup> Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui tingkat efektifitas dan efisien atau tingkat keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>23</sup>

Menurut Riva'i, yang dikutip oleh Supardi dalam buku kinerja guru, aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal.

- 1) Kemampuan Teknik yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.
- 2) Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit operasional.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, membawa guru melakukan negosiasi.<sup>24</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai pekerjaan yang

---

<sup>22</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009), 250-251.

<sup>23</sup> Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), 76.

<sup>24</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 70-71.

dilakukan seseorang, apakah sudah dilakukan dengan baik atau kurang baik dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Kuswana dalam Efendi, kinerja guru dikatakan berhasil apabila memberikan efek terhadap perkembangan potensi siswa dalam konteks psikologis dan fisik, yakni bersifat positif terhadap apa yang dipelajarinya, baik dilihat dari tujuan serta manfaatnya sehingga kecerdasan kognitif, afektif dan psikomotorik berkebang.<sup>25</sup>

Secara singkat yang dimaksud manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan kepentingan-kepentingan individu sehingga bisa untuk memastikan bahwa antara tujuan individu dan organisasi sama. Manajemen kinerja yaitu bagaimana mengelola pekerjaan seseorang.

##### 5. Manajemen Kinerja Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah Pasal 1 menyatakan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi Taman Kanak-kanak (TK), Taman Kanak-kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Pertama Luar

---

<sup>25</sup> Nur Efendi, *Islamic Education Leadership : Praktek Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), 100.

Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.<sup>26</sup>

Kepala sekolah selain sebagai guru juga bertugas melaksanakan tugas manajerial dan pengembangan sekolah serta meningkatkan mutu pendidikan sekolah berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP),<sup>27</sup> yaitu: a) standar isi; b) standar proses; c) standar kompetensi lulusan; d) standar pendidik dan tenaga kependidikan; e) standar sarana dan prasarana; f) standar pengelolaan; g) standar pembiayaan; dan h) standar penilaian pendidikan.<sup>28</sup>

Sebagai manajer, kepala sekolah harus memantau semua kinerja setiap bagian agar mendapatkan hasil yang maksimal. Kekurang maksimalan sumber daya manusia menyebabkan perkembangan yang lambat. Hal ini harus cepat dicarikan solusinya demi pencapaian visi misi sekolah yang terus berkembangan.

Kepala sekolah selain mempunyai kemampuan sebagai guru, dituntut mempunyai kemampuan mengelola dan mengatur sekolah. Oleh

---

<sup>26</sup> Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018, 3.

<sup>27</sup> *Ibid.*, Pasal 15 Ayat (1) : Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan; Ayat (2) : Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan; Ayat (3) : Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, Kepala Sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan; Ayat (4) : Kepala Sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.

<sup>28</sup> Meni Handayani, "Pencapaian Standar Nasional Pendidikan Berdasarkan Hasil Akreditasi SMA di Provinsi DKI Jakarta," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 1, Nomor 2, Agustus 2016, 181.

karenanya, kepala sekolah harus mempunyai manajemen kinerja yang harus ia lakukan. Manajemen kepala sekolah dalam mengelola lembaga berkaitan dengan fungsi kepala sekolah, yaitu:

- a. Bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan dan perkembangan peserta didik yang ada dalam lingkungan sekolah
- b. Bertanggung jawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru
- c. Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi peserta didik dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain
- d. Bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu
- e. Bertanggung jawab untuk mempromosikan peserta didik terbaik melalui berbagai cara.<sup>29</sup>

Kemampuan lain yang harus dimiliki seorang kepala sekolah adalah berperan sebagai supervisor dan kemudian melakukan peningkatan profesionalitas guru, seperti menurut Maunah:<sup>30</sup>

- a. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah dan kebutuhan murid serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
- b. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
- c. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
- d. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggemberikan peserta didik.

---

<sup>29</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 34.

<sup>30</sup> Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam : Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), 37.

- e. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
- f. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
- g. Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas.
- h. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokrasi.

## **B. Konsep *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing)**

### 1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing. Keunggulan bersaing hanya data dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesifik dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan para pesaing.<sup>31</sup> Menurut Ireland, Hosdkinsson dan Hitt dalam Sopandi, strategi bersaing merupakan integrasi dan kordinasi dalam melakukan perancangan komitmen dan tindakan untuk memenangkan persaingan dalam pasar yang bersifat spesifik.<sup>32</sup> Sedangkan menurut Hubbard dan Beamish dalam Sopandi, strategi bersaing adalah bagaimana organisasi memposisikan bisnisnya lebih kompetitif dibandingkan dengan industri sejenis lainnya.<sup>33</sup> Menurut Shulhan, suatu organisasi termasuk lembaga pendidikan akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing

---

<sup>31</sup> Sunyoto, *Keunggulan Bersaing...*, 1.

<sup>32</sup> Encep Sopandi, "Analisis Keunikan Sumberdaya dan Strategi Keunggulan Bersaing Produk Kreatif Bambu (Studi pada Saung Angklung Udjo Bandung Jawa Barat)", *Jurnal of Management and Business Review*, Vol. 14, No. 2, 2017, 182.

<sup>33</sup> *Ibid.*



apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.<sup>34</sup>

Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan Porter dalam Sondang sebagai inti dari strategi bersaing ada tiga, yaitu:

- a. Strategi inovasi, digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
- b. Strategi penurunan biaya, digunakan untuk menekan biaya menjadi terendah.
- c. Strategi peningkatan mutu, digunakan untuk menciptakan produk yang berkualitas meskipun produknya sama dengan pesaing.<sup>35</sup>

Keunggulan bersaing yang sudah tercapai dengan baik harus dijaga agar menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Barney dan Wright, ada empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

- a. Merupakan sumber perusahaan yang sangat berharga (*valueable*)
- b. Relative sulit dikembangkan, sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif.
- c. Sangat sulit ditiru atau diimati
- d. Tidak dapat dengan mudah digantikan (*substitute*) oleh produk lainnya yang signifikan.

---

<sup>34</sup> Muwahid Shulhan, Dialektika Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Madrasah Unggul dalam Perspektif Kebijakan Daya Saing Pendidikan Bermutu, *Ta'allum*, Vol. 05, No. 02, November 2017, 283-284.

<sup>35</sup> Sunyoto, *Keunggulan Bersaing...*, 2.

## 2. Sumber-sumber Keunggulan Bersaing

Sumber daya dan kapasitas bersaing yang berkelanjutan adalah yang mempunyai kriteria *valuable, rare, in-imitable, non-subtitutable, exploited by company* (VRISE).

- a. *Valuable*, artinya sumber daya dan kapabilitas yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.
- b. *Rare*, artinya sumber daya dan kapabilitas yang jarang dimiliki oleh para pesaing.
- c. *In-imitable*, artinya sumber daya dan kapabilitas yang sulit ditiru oleh pesaing, atau dapat ditiru namun dengan biaya mahal dan waktu lama.
- d. *Non-subtitutable*, artinya sumber daya dan kapabilitas sulit digantikan dengan yang lain.
- e. *Exploited by company*, artinya mampu memanfaatkan dan memelihara sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing.<sup>36</sup>

## 3. Dimensi dalam Keunggulan Bersaing

Terdapat lima dimensi yang digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Kelima dimensi tersebut adalah harga, kualitas, pengiriman yang dapat diandalkan, inovasi produk dan *time to market*.<sup>37</sup> Inovasi dalam dunia pendidikan dapat berupa program-program pembelajaran baru sesuai dengan perkembangan zaman, metode

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, 2-3.

<sup>37</sup> *Ibid.*, 3.

pembelajaran yang efektif dan efisien, tambahan pendidikan dan pengetahuan seperti ekstra kurikuler.

Pendidikan dengan harga murah dan berkualitas masih menjadi pilihan terbaik masyarakat Indonesia saat ini. Sehingga Lembaga harus meramu pelayanan agar dapat menekan biaya pendidikan semurah mungkin namun kualitas tetap terjaga baik.

Selain harga, yang lebih penting untuk ditingkatkan adalah kualitas pendidikan. Jangan sampai karena persaingan harga kemudian menurunkan kualitas *output* pendidikan. kualitas harus terus ditingkatkan meskipun memtuhkan tambahan biaya.

Dimensi pengiriman hanya dapat diterapkan pada perusahaan yang memproduksi barang atau produk. Untuk perusahaan jasa seperti pendidikan dapat terealisasikan dalam bentuk program antar jemput siswa sekolah. Dan ini juga dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing di lingkungan yang membutuhkan transportasi khusus.

Dimensi *time to market* adalah sejauh mana sebuah perusahaan mampu untuk meluncurkan produk baru yang lebih cepat dari pesaingnya. Dalam dunia pendidikan, hal ini dapat berupa program-program baru *ter-update* yang setiap satu atau tiga tahunan diganti atau ditambah.

#### 4. Konsep Bersaing dalam Persaingan

Keberhasilan dalam suatu persaingan memerlukan strategi yang matang. Aspek yang menentukan dalam memenangkan suatu persaingan antara lain:

- a. Menentukan apa yang dipersaingkan
- b. Merumuskan tujuan persaingan atau sesuatu yang akan dipersaingkan.
- c. Sasaran strategis dari persaingan
- d. Ruang lingkup persaingan
- e. Waktu dimulainya suatu persaingan dan usaha apa yang akan dilakukan.
- f. Membuat strategi yang komprehensif dari agenda persaingan.
- g. Membuat Analisa SWOT untuk mengidentifikasi kelemahan-kekuatan dan peluang-ancaman dari masing-masing perusahaan atau Lembaga pendidikan.
- h. Memepriapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam persaingan.<sup>38</sup>

Tips agar produk atau jasa yang diciptakan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan tidak mudah ditiru pesaing yang nantinya memunculkan persaingan, maka Lembaga pendidikan harus menghindari persaingan sebagai berikut:

- a. Pasar
  - 1) Tidak menghasilkan produk atau jasa yang sama dan menjual pada pasar yang sama.
  - 2) Membagi pasar dalam beberapa segmen.
  - 3) Menciptakan pasar bari di lokasi yang berbeda.
  - 4) Melakukan segmentasi pasar baru di tempat yang sama.

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, 5.

- b. Kerja sama dengan kemitraan
  - 1) Mengadakan kerja sama dengan membangun kemitraan strategis untuk mengatur tata perdagangan dalam pasar yang berbeda atau di dalam pasar yang sama yang menguntungkan semua pihak.
  - 2) Melakukan pola kerja sama dalam produksi yang saling melengkapi dari kepentingan produksi dari pihak-pihak yang terkait.
  - 3) Menciptakan sinergis antara pihak yang berpotensi bersaing.
- c. Keunggulan komparatif
  - 1) Mencari elemen keunggulan kompetitif bisnis jika kebijakan harga sulit diterapkan untuk menghindari persaingan.
  - 2) Selalu menciptakan adanya keunggulan kompetitif produk dan jasa di atas produk dan jasa pesaing.
- d. Melakukan supai bersama dengan pembagian porsi yang disepakati terhadap pembeli.
- e. Selalu menjaga kualitas produk dan jasa selalu berada di atas kualitas produk dan jasa pesaing.
- f. Melakukan diversifikasi harga atau kebijakan harga yang dapat membuat pesaing sulit bersaing.<sup>39</sup>

Untuk memenangkan suatu permainan diperlukan langkah strategis sebagai berikut:

---

<sup>39</sup> *Ibid.*, 7.

- a. Selalu berada di depan para pesaing baik dalam promosi, pembentukan citra maupun pemberian informasi.
- b. Lebih unggul dari apa yang dimiliki pesaing seperti kualitas, kesesuaian produk, daya tahan, harga, system pembayaran, pelayanan, pemeliharaan, penawaran produk purna jual, *delivery order*, *discount* harga, garansi produk dan kemasan.
- c. Kerjasama pelayanan dengan produk atau usaha yang sama dengan perusahaan lain, seperti memberi tiket pesawat, tepat waktu, dan *refund* jika terjadi pembatalan pembelian mendadak.
- d. Mempunyai keunggulan baru seperti unggul dalam ukuran produk, rasa, distribusi produk, posisi pasar, dan teknologi yang digunakan.
- e. Memiliki keunggulan mutlak yaitu keunggulan yang harus diciptakan dimana pihak pesang akan kalah bersaing dengan adanya keunggulan tersebut, misalnya bidang sumber daya manusia, kepemimpinan, organisasi, strategi bisnis, teknologi, kualitas, inovasi, promosi, modal, system jaringan, dan komunikasi.
- f. Memiliki strategi dan kebijakan strategi yang tepat misalnya strategi biaya rendah, pembedaan produk, stabilitas, bertahan hidup, ekspansi produk atau pabrik, kualitas, harga dan pelayanan.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, 7-8.

## 5. Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Sumber Daya Manusia

Sumber daya yang bermanfaat secara optimal dengan kapabilitas personal akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan bersaing. Tidak hanya itu, hubungan antara sumber daya yang berupa karyawan dengan manajer juga dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Keeratan hubungan antar manajer dan karyawan dan antar fungsi yang dibentuk dalam organisasi dapat menghasilkan nilai yang terbaik bagi konsumen. Selain itu, yang tidak kalah pentingnya adalah mempertahankan keunggulan bersaing yang berhasil dicapai. Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan: 1) perusahaan tersebut berbeda dengan pesaingnya; 2) memberikan keuntungan ekonomi; 3) tidak mudah ditiru.<sup>41</sup>

Sumber daya yang dapat menjadikan perusahaan berbeda dengan yang lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*). Sumber daya ini hanya dalam sumber daya manusia. Sumber daya yang berupa uang, aktiva berwujud lain (seperti tanah, mesin, peralatan, gedung, kendaraan) tidak menjadikan suatu perusahaan berbeda dengan yang lain sehingga tidak dapat dipakai sebagai alat untuk menempatkan organisasi pada posisi yang kompetitif. Oleh karena itu faktor penentu daya saing jangka Panjang perusahaan terletak pada kemampuan sumber daya manusia perusahaan dalam memanfaatkan pengetahuan yang mereka kuasai untuk

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, 21-22.

menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas serta yang mampu memberikan kepuasan kepada konsumen.<sup>42</sup>

Beberapa dimensi perilaku peran karyawan yang diperlukan untuk mendukung penerapan dari strategi bersaing perusahaan yaitu:

- a. Strategi inovasi, perilaku peran karyawan yang diperlukan adalah kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerja sama yang tinggi, perilaku mandiri, memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan risiko pada tingkat tinggi, serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian. Sebagai implikasi, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi, memberikan sumber daya yang banyak untuk eksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.
- b. Strategi penurunan biaya, diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas output lebih tinggi, kurang berani menanggung risiko dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil. Sebagai implikasinya, perusahaan akan banyak menggunakan tenaga kerja *part time*, sub kontrak,

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, 22.



menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomisasi, perubahan aturan kerja, dan fleksibilitas penugasan.

- c. Strategi peningkatan mutu, perlu didukung dengan profil perilaku peran karyawan, yaitu perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerja sama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil risiko, dan cukup mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebagai implikasinya menurut Bounds dan Pace, karena strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan secara lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk sama atau yang standar. Faktor penentu kesuksesan pelaksanaan strategi perusahaan ada pada manajemen sumber daya manusia.

Guna menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan maka perusahaan harus mengelola dan mengembangkan dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan *human capital* yaitu hasil kali kapabilitas karyawan (*employee capability*) dengan komitmen karyawan (*commitment capability*).

Menurut mulyadi, ada dua kelompok inisiatif strategi yang harus ditempuh oleh perusahaan dalam membangun *human capital*.

- a. Inisiatif strategi untuk membangun sasaran strategi kapabilitas karyawan (*employee capability*)

- 1) Pembangunan kapabilitas manajer
  - 2) Pembangunan kapabilitas karyawan
  - 3) Penyediaan teknologi
  - 4) Penyediaan fasilitas *information sharing* dan *knowledge sharing*
  - 5) Pemerolehan personel
- b. Inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran strategi komitmen karyawan (*commitment capability*)
  - c. Pembangunan *mindset* personel yang pas dengan lingkungan yang dimasuki oleh perusahaan.
  - d. Pelaksanaan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi ke dalam diri seluruh personel perusahaan.
  - e. Peluang untuk bertumbuh
  - f. Penghargaan
  - g. Komunitas
  - h. *Work arrangement* (fleksibilitas pengaturan pekerjaan)
  - i. *Work impact* (dampak pekerjaan)<sup>43</sup>

### C. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menarik merupakan penelitian yang berbeda dengan penelitian lain. Untuk mendapatkan penelitian yang berbeda diperlukan kajian penelitian sebelumnya. Dengan demikian akan mudah menentukan fokus kajian yang belum tersentuh oleh para peneliti terdahulu.

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, 24-27.

Penelitian terdahulu akan sangat membantu peneliti dalam menentukan arah penelitian. Selain itu, juga memberikan sumbangan masukan pemikiran demi sempurnanya penelitian yang akan diteliti. Penelitian terdahulu juga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

Ada beberapa Jurnal, Tesis dan Disertasi yang membahas tentang manajemen kinerja dan keunggulan bersaing. Untuk mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu akan dipaparkan berikut ini:

1. Nurita Kustiari Ningrum dalam Tesis tahun 2016 telah melakukan penelitian dengan judul “Strategi Keunggulan Bersaing pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember”. Fokus penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi keunggulan bersaing pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode Deskriptif Kualitatif dengan fokus penelitian lapangan (*field research*). Penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif (*interactive model of system*) yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Hasil dari penelitian ini: 1) Magistra Utama mempunyai strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi yang dibangun adalah pengembangan pemasaran dan inovasi dari segi kurikulum, layanan, fasilitas dan sarana pembelajaran, serta inovasi teknologi pembelajaran; 2) Keunggulan bersaing yang telah dicapai yaitu keunggulan *low cost* dan diferensiasi merupakan keunikan dan

keunggulan sebagai lembaga pendidikan yang berkompeten; 3) Magistra Utama melakukan strategi pemasaran untuk mencapai keunggulan bersaing seperti optimalisasi kegiatan pemasaran, meminimalkan biaya pemasaran, promosi dan presentasi, memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaan sosial media baik *facebook*, *website* dan *group chat*.<sup>44</sup>

2. Miguna Astuti dan Husnah Nur Laela Ermaya, Jurnal tahun 2017, telah melakukan penelitian dengan judul “Keunggulan Bersaing Bisnis Pendidikan Non-Formal di Jakarta”. Tujuan dari penelitian adalah (1) Mengidentifikasi persepsi pelanggan atas reputasi bisnis kursus di Jakarta; (2) Mengidentifikasi persepsi pelanggan atas hubungan pelanggan bisnis kursus di Jakarta; (3) Mengidentifikasi persepsi pelanggan atas keunggulan bersaing bisnis kursus di Jakarta; (4) Menganalisa efek dari reputasi dan hubungan pelanggan atas keunggulan bersaing bisnis kursus di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan teknik pengambilan sampel secara acak. Tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah studi literatur, observasi, dan kuisisioner. Analisis data menggunakan uji F. Hasil penelitian ini, 1) Nilai pelanggan (*customer value*) belum unggul (*superior*), sehingga tidak semua responden (siswa dan orang tua siswa) memberikan tanggapan yang positif terhadap indikator-indikator *customer value*; 2) Kereliasian pelanggan (*customer relationship*) yang dilaksanakan oleh lembaga kursus telah dilaksanakan

---

<sup>44</sup> Nurita Kustiari Ningrum, “Strategi Keunggulan Bersaing pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember,” *Tesis*, Konsentrasi Ilmu Administrasi dan Bisnis Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember 2016.

dengan baik, sehingga responden sebagian besar memberikan tanggapan yang positif terhadap indikator-indikator *customer relationship*; 3) Lembaga Kursus memiliki keunggulan bersaing yang cukup baik di mata siswanya yang timbul dari dukungan kemampuan lembaga kursus dalam menyediakan produk jasa yang unik dan sesuai dengan kebutuhan; 4) Berdasarkan uji F, terdapat pengaruh antara *customer value* dan *customer relationship* secara serentak terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan berdasarkan uji t, variabel *customer value* secara parsial tidak mempengaruhi keunggulan bersaing lembaga kursus, sedangkan *customer relationship* secara parsial mempengaruhi keunggulan bersaing lembaga kursus.<sup>45</sup>

3. Hasan Baharun, Jurnal tahun 2016, telah melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* pada Lembaga Pendidikan Islam.” Penelitian ini menggunakan metode literer. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa manajemen kinerja dalam meningkatkan *competitive advantage* pada lembaga pendidikan Islam mempersyaratkan tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh organisasi, yaitu perencanaan, pembinaan dan evaluasi kinerja. Dengan menerapkan manajemen kinerja secara sungguh-sungguh, maka lembaga pendidikan Islam akan memiliki keunggulankeunggulan sebagai ciri khas dari lembaga yang memiliki komitmen pada mutu pendidikan.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Miguna Astuti dan Husnah Nur Laela Ermaya, “Keunggulan Bersaing Bisnis Pendidikan Non-Formal di Jakarta,” *Jurnal ISEI Business and Management Review* Vol. I, No. 2, September 2017.

<sup>46</sup> Hasan Baharun, “Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* pada Lembaga Pendidikan Islam,” *Jurnal Ilmu Tarbiyah “At-Tajdid”*, Vol. 5 No. 2, Juli 2016.

4. Siti Patimah, jurnal Internasional tahun 2015, telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Sekota Bandar Lampung” Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *survey eksplanatory* dengan instrumen penelitian Skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) terdapat pengaruh yang signifikan dari proses rekrutmen kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 23.3% dengan kekuatan hubungan sedang (0.483); 2) Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan seleksi terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 13%, dengan kekuatan hubungan rendah (0.361); dan 3) Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama terhadap kinerja kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung sebesar 27.5%, dengan kekuatan hubungan sedang (0.524).<sup>47</sup>
5. Aya Fitriyatul Bilgies, Jurnal tahun 2017, telah melakukan penelitian dengan judul “Keunggulan Kompetitif dalam Menciptakan Inovasi untuk Kewirausahaan Strategis.” Penelitian ini menggunakan metode literer. Kesimpulan dari penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan kewirausahaan dimulai dari pengembangan jiwa kewirausahaan sumber daya manusia, pengembangan internal perusahaan meliputi sumber daya manusia dan teknologi. Selain itu perlu adanya pemahaman yang rinci terkait kewirausahaan internasional. Untuk pemenuhan itu semua perlu

---

<sup>47</sup> Siti Patimah, “Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Sekota Bandar Lampung,” *Jurnal Ilmiah Peuradeun-International Multidisciplinary Journal*, Vol. 3, No. 1, Januari 2015.

adanya strategi kooperatif yaitu dengan saling membantu antar lini dan segmen dari internal perusahaan dalam menciptakan kewirausahaan yang strategis. Kewirausahaan strategis merupakan metode kewirausahaan yang tepat dan efisien ketika dilakukan sebuah implementasi dalam kegiatan nyata dengan IPO yang bagus dan pengembangan ide pokok dari masing-masing aspek internal.<sup>48</sup>

6. Rini Susilowati, Tesis tahun 2005, telah melakukan penelitian dengan judul “Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Penataan Internal Rumah Sakit (Studi Kasus di Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran).” Fokus penelitian ini adalah meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing RSUD Ungaran melalui penataan internal. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan kuisioner untuk menggali data. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Hasil penelitian menerangkan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepemimpinan, penggunaan teknologi informasi, dan struktur organisasi terhadap peningkatan kinerja yang dilihat dari perspektif BSC. Selain itu juga terdapat pengaruh yang searah antara kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) terhadap keunggulan bersaing.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Aya Fitriyatul Bilgies, “Keunggulan Kompetitif dalam Menciptakan Inovasi untuk Kewirausahaan Strategis,” *An-Nisbah*, Vol. 03, No. 02, April 2017.

<sup>49</sup> Rini Susilowati, “Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Penataan Internal Rumah Sakit (Studi Kasus di Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran),” *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang 2005.

7. Encep Sopandi, Jurnal tahun 2017, telah melakukan penelitian dengan judul “Analisis Keunikan Sumberdaya dan Strategi Keunggulan Bersaing Produk Kreatif Bambu (Studi pada Saung Angklung Udjo Bandung Jawa Barat).” Fokus penelitian ini meneliti keunikan sumber daya dan strategi keunggulan bersaing produk kreatif kerajinan bambu dan untuk mengetahui sejauh mana bambu yang melimpah di Jawa Barat dan Indonesia dengan berbagai jenis variasi produk telah dimanfaatkan oleh masyarakat sehingga memberi dampak ekonomi bagi pelakunya. Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan metode studi kasus dan menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa keunikan sumber daya Saung Angklung Udjo ditentukan oleh aset berwujud, aset tidak berwujud dan kapabilitas organisasi yang dimilikinya. Angklung adalah aset seni dan budaya, unik dari sisi bahan baku, juga unik dalam memainkannya. Keunikan lain dari angklung adalah dari kemampuan menyesuaikan dan mengimbangi bunyi dan nada dari alat musik modern. Keunggulan bersaing Saung Angklung Udjo yang dilihat dari strategi *market commitment model*, sebagian besar telah dijalankan oleh manajemen Saung Angklung Udjo, dan hasilnya dapat dijadikan bahan untuk pengembangan bisnis Saung Angklung Udjo ke depannya.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Encep Sopandi, “Analisis Keunikan Sumberdaya dan Strategi Keunggulan Bersaing Produk Kreatif Bambu (Studi pada Saung Angklung Udjo Bandung Jawa Barat)”, *Jurnal of Management and Business Review*, Vol. 14, No. 2, 2017, 182.



8. Bogy Febriatmoko dan Susilo Toto Raharjo, jurnal tahun 2015, telah melakukan penelitian dengan judul “Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing Kuliner Khas Semarang (Studi pada Sentra Usaha Mikro Lumpia, Bandeng Presto dan Wingko di Kota Semarang)”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis SEM Amos. Hasil penelitian menyatakan bahwa diantara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar hanya orientasi pasar yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Kemudian diantara orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan keunggulan bersaing hanya orientasi pasar yang tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis.<sup>51</sup>

Untuk dapat melihat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terdapat dalam tabel di bawah ini:

---

<sup>51</sup> Bogy Febriatmoko dan Susilo Toto Raharjo, “Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing Kuliner Khas Semarang (Studi Pada Sentra Usaha Mikro Lumpia, Bandeng Presto dan Wingko di Kota Semarang),” *Journal Conference in Business, Accounting and Management*, Vol. 2, No. 1 May 2015.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti dan Judul Penelitian   | Hasil Penelitian   | Jenis dan Metode Penelitian   | Persamaan  | Perbedaan   |
|----|--|--|---|--|---|
| 1  | Nurita Kustiari Ningrum, Tesis tahun 2016, Strategi Keunggulan Bersaing pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember. | Hasil dari penelitian ini: 1) Magistra Utama mempunyai strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu pengembangan pemasaran dan inovasi dari segi kurikulum, layanan, fasilitas dan sarana pembelajaran, serta inovasi teknologi pembelajaran; 2) Keunggulan bersaing yang telah dicapai yaitu keunggulan <i>low cost</i> dan diferensiasi; 3) Magistra Utama melakukan strategi pemasaran untuk mencapai keunggulan bersaing seperti optimalisasi kegiatan pemasaran, meminimalkan biaya pemasaran, promosi dan presentasi, memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaan sosial media baik facebook, website dan group chat. | Menggunakan pendekatan metode Deskriptif Kualitatif dengan fokus penelitian lapangan ( <i>field research</i> ).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membahas tentang keunggulan bersaing dalam lembaga pendidikan</li> <li>- Menggunakan metode kualitatif penelitian lapangan</li> </ul> | Penelitian yang akan dilakukan peneliti membahas tentang manajemen kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan keunggulan bersaing dalam Lembaga pendidikan berbasis Islam. |
| 2  | Miguna Astuti dan Husnah Nur Laela Ermaya, Jurnal tahun 2017, Keunggulan Bersaing Bisnis Pendidikan Non-Formal di Jakarta.           | Hasil penelitian ini, yaitu: 1) Nilai pelanggan ( <i>customer value</i> ) belum unggul ( <i>superior</i> ), sehingga tidak semua responden (siswa dan orang tua siswa) memberikan tanggapan yang positif terhadap indikator-indikator <i>customer value</i> ; 2) Kereliasan pelanggan ( <i>customer relationship</i> ) yang dilaksanakan oleh lembaga kursus telah dilaksanakan dengan baik, sehingga responden sebagian besar memberikan tanggapan yang positif terhadap indikator-indikator <i>customer relationship</i> ; 3) Lembaga Kursus memiliki keunggulan bersaing yang cukup baik di mata siswanya                             | Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan teknik pengambilan sampel secara acak. Tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah studi | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membahas tentang keunggulan bersaing dalam lembaga pendidikan</li> <li>- Menggunakan cara observasi untuk menggali data.</li> </ul>   | Penelitian yang membahas tentang keunggulan bersaing dalam dunia pendidikan formal, bukan non-formal.   |

|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
|   |  | yang timbul dari dukungan kemampuan lembaga kursus dalam menyediakan produk jasa yang unik dan sesuai dengan kebutuhan; 4) Berdasarkan uji F, terdapat pengaruh antara <i>customer value</i> dan <i>customer relationship</i> secara serentak terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan berdasarkan uji t, variabel <i>customer value</i> secara parsial tidak mempengaruhi keunggulan bersaing lembaga kursus, sedangkan <i>customer relationship</i> secara parsial mempengaruhi keunggulan bersaing lembaga kursus | literatur, observasi, dan kuisioner.  |   |   |
| 3 | Hasan Baharun, Jurnal tahun 2016, Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan <i>Competitive Advantage</i> pada Lembaga Pendidikan Islam. | Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa manajemen kinerja dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> pada lembaga pendidikan Islam mempersyaratkan tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh organisasi, yaitu perencanaan, pembinaan dan evaluasi kinerja. Dengan menerapkan manajemen kinerja secara sungguh-sungguh, maka lembaga pendidikan Islam akan memiliki keunggulan-keunggulan sebagai ciri khas dari lembaga yang memiliki komitmen pada mutu pendidikan  | Menggunakan metode <i>library research</i>                                  | - Penelitian yang membahas tentang manajemen kinerja dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> pada Lembaga pendidikan Islam. | Penelitian yang membahas tentang manajemen kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> pada Lembaga pendidikan Islam. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, bukan metode <i>library research</i> |
| 4 | Siti Patimah, Jurnal Internasional tahun 2015, Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) terdapat pengaruh yang signifikan dari proses rekrutmen kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 23.3% dengan kekuatan hubungan sedang (0.483); 2) Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan seleksi terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 13%, dengan kekuatan hubungan rendah   | Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan <i>survey eksplanatory</i> . | - Penelitian yang membahas kinerja dalam lembaga pendidikan Islam<br>- Menggunakan metode kualitatif                                | Penelitian yang membahas kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada Lembaga pendidikan islam.   |

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
|   | (MIN) Sekota Bandar Lampung.  | (0.361); dan 3) Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama terhadap kinerja kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung sebesar 27.5%, dengan kekuatan hubungan sedang (0.524)  |   |   |  |
| 5 | Aya Fitriyatul Bilgies, Jurnal tahun 2017, Keunggulan Kompetitif dalam Menciptakan Inovasi untuk Kewirausahaan Strategis.               | Kesimpulan dari penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan kewirausahaan dimulai dari pengembangan jiwa kewirausahaan sumber daya manusia, pengembangan internal perusahaan meliputi sumber daya manusia dan teknologi. Selain itu perlu adanya pemahaman yang rinci terkait kewirausahaan internasional. Untuk pemenuhan itu semua perlu adanya strategi kooperatif yaitu dengan saling membantu antar lini dan segmen dari internal perusahaan dalam menciptakan kewirausahaan yang strategis. Kewirausahaan strategis merupakan metode kewirausahaan yang tepat dan efisien ketika dilakukan sebuah implementasi dalam kegiatan nyata dengan IPO yang bagus dan pengembangan ide pokok dari masing-masing aspek internal | Menggunakan metode <i>library research</i>                                  | - Penelitian yang membahas tentang keunggulan bersaing dalam suatu organisasi             | Penelitian yang membahas tentang keunggulan bersaing dalam organisasi non-profit atau Lembaga pendidikan   |
| 6 | Rini Susilowati, Tesis tahun 2005, Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Penataan Internal Rumah Sakit (Studi Kasus di Rumah Sakit Umum | Hasil penelitian menerangkan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepemimpinan, penggunaan teknologi informasi, dan struktur organisasi terhadap peningkatan kinerja yang dilihat dari perspektif BSC. Selain itu juga terdapat pengaruh yang searah antara kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) terhadap keunggulan bersaing   | Menggunakan metode kuantitatif dengan alat pengumpul data berupa kuisioner. | - Penelitian yang membahas tentang keunggulan bersaing dalam suatu organisasi non-profit. | Penelitian yang membahas tentang keunggulan bersaing dalam Lembaga pendidikan Islam. Tidak melalui penataan ruang saja namun lebih kompleks meliputi program |

|   |  |  |   |   |  |
|---|--|--|---|---|--|
|   | Daerah Ungaran).   |  |   |   | pendidikan.  |
| 7 | Encep Sopandi, Jurnal tahun 2017, Analisis Keunikan Sumberdaya dan Strategi Keunggulan Bersaing Produk Kreatif Bambu (Studi pada Saung Angklung Udjo Bandung Jawa Barat).  | Hasil penelitian menyatakan bahwa keunikan sumber daya Saung Angklung Udjo ditentukan oleh aset berwujud, aset tidak berwujud dan kapabilitas organisasi yang dimilikinya. Angklung adalah aset seni dan budaya, unik dari sisi bahan baku, juga unik dalam memainkannya. Keunikan lain dari angklung adalah dari kemampuan menyesuaikan dan mengimbangi bunyi dan nada dari alat musik modern. Keunggulan bersaing Saung Angklung Udjo yang dilihat dari strategi <i>market commitment model</i> , sebagian besar telah dijalankan oleh manajemen Saung Angklung Udjo, dan hasilnya dapat dijadikan bahan untuk pengembangan bisnis Saung Angklung Udjo ke depannya | Menggunakan desain metode dengan pendekatan studi kasus.      | - Penelitian yang membahas tentang keunggulan bersaing dalam suatu organisasi             | Penelitian yang membahas tentang keunggulan bersaing dalam Lembaga pendidikan Islam, bukan pada produk fisik namun berupa jasa.  |
| 8 | Bogy Febriatmoko dan Susilo Toto Raharjo, Jurnal tahun 2015, Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing Kuliner Khas Semarang (Studi Pada Sentra Usaha Mikro Lumpia, Bandeng Presto dan Wingko di Kota Semarang). | Hasil penelitian menyatakan bahwa diantara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar hanya orientasi pasar yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Kemudian diantara orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan keunggulan bersaing hanya orientasi pasar yang tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis  | Menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis SEM Amos. | - Penelitian yang membahas tentang kinerja dan keunggulan bersaing dalam suatu organisasi | Penelitian yang membahas tentang kinerja yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan keunggulan bersaing dalam suatu organisasi non-profit lembaga pendidikan islam. Menggunakan metode deskriptif kualitatif. |

#### D. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.<sup>52</sup>

Paradigma penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Blanchard dan Garry Ridge yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: 1) perencanaan kinerja, 2) pelaksanaan kinerja, dan 3) evaluasi kinerja.<sup>53</sup>

1. Perencanaan kinerja, di dalamnya ditetapkan tujuan, sasaran dan standar kinerja.
2. Pelaksanaan kinerja, dalamnya meliputi pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, pengawasan, dan penghargaan (*reward*).
3. Evaluasi kinerja, di dalamnya mengandung penilaian prestasi kinerja yang meliputi: (a) penetapan standar prestasi kerja; (b) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar; (c) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karena menurunnya prestasi kerja.

Ketiga proses di atas dilakukan secara berturut-turut, dimulai dari perencanaan kinerja, kemudian pelaksanaan kinerja, kemudian dievaluasi sejauh mana kinerja dapat dilaksanakan dan sejauh mana kinerja dapat menciptakan keunggulan bersaing dalam lembaga pendidikan Islam. Jika hasil tidak sesuai dengan yang diinginkan maka proses ini diulang lagi sampai

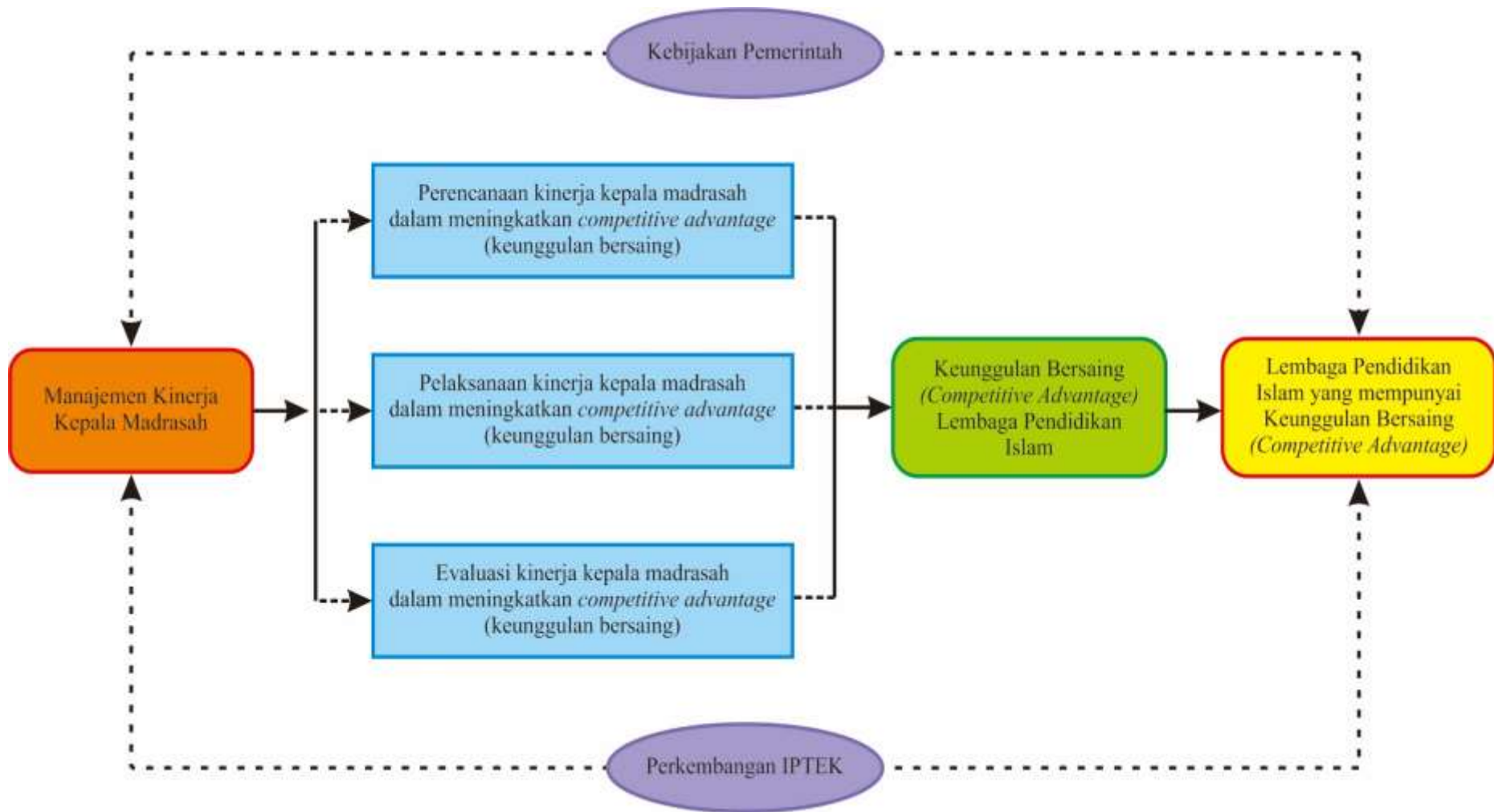
---

<sup>52</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D* (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.

<sup>53</sup> Wibowo, *Manajemen...*, 33.

mendapatkan hasil yang paling maksimal. Sebagai acuan, keunggulan bersaing yang baik sesuai dengan teorinya porter meliputi 3 unsur, yaitu:

1. Strategi inovasi, digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
2. Strategi penurunan biaya, digunakan untuk menekan biaya menjadi terendah.
3. Strategi peningkatan mutu, digunakan untuk menciptakan produk yang berkualitas meskipun produknya sama dengan pesaing



Gambar 2.1 : Paradigma Penelitian<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Diadopsi dari teori M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), 201.