

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI SMP MUHAMMADIYAH 3  
BANDAR LAMPUNG**

**SKRIPSI  
DAVID KURNIAWAN  
NPM: 1811030432**

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1444H/2023 M**

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI SMP MUHAMMADIYAH 3  
BANDAR LAMPUNG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi  
Syarat-syarat Guna Mendapatkan Gelar Sarjana  
S1 dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

**Oleh:**

**Nama: David Kurniawan**

**NPM: 1811030432**

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**Pembimbing I: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd  
Pembimbing II: Iqbal, MM**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1444H/2023 M**

## ABSTRAK

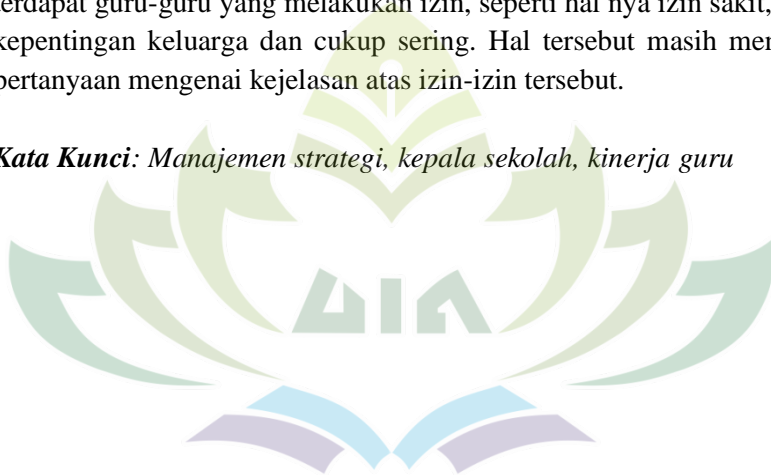
Manajemen strategi merupakan sebuah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Di lembaga pendidikan seperti sekolah penerapan manajemen strategi dalam organisasi pendidikan sebenarnya merupakan paradigma baru dalam perencanaan pendidikan. Karena sebelumnya, organisasi pendidikan dikenal sebagai organisasi non profit yang berlandaskan pada nilai dan falsafah pengabdian dan kemanusiaan sehingga dalam pengelolaan dan perencanaannya pendidikan terkesan 'asing' dan menjauhkan diri dari strategi dan manajemen yang digunakan oleh organisasi-organisasi profit yang berorientasi bisnis dan mendapatkan keuntungan. Dalam manajemen strategi tidak dapat dipisahkan dari peran kinerja guru, dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas pokok mendidik, membimbing, mengarahkan, menilai, dan mengajar peserta didik pada usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang ditunjuk sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Guru merupakan salah satu hal terpenting dalam dunia pendidikan. Baik buruknya mutu pendidikan sangat ditentukan oleh standar mutu guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses implementasi manajemen strategi, evaluasi manajemen strategi, strategi pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran yang terjadi serta hambatan-hambatan yang terjadi yang menjadi kendala.

Penelitian ini merupakan penelitian metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan *field research*. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Validitas penelitian ini juga menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang penulis

dapatkan terhadap teori yang penulis pakai. Adapun sumber penelitian ini didapatkan dari kepala sekolah, waka kurikulum, dan guru sebagai informan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini memberikan informasi bahwa manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung yang dikaji melalui 3 (tiga) aspek, yaitu pertama formulasi startegi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi sudah berjalan dengan seharusnya. Ketiga aspek utama yang penulis teliti sesuai dengan teori Winardi dan pendapat dari ketiga informan yang penulis teliti. Adapun hambatan yang terjadi yaitu mengenai perizinan ataupun absensi dimana masih terdapat guru-guru yang melakukan izin, seperti hal nya izin sakit, izin kepentingan keluarga dan cukup sering. Hal tersebut masih menjadi pertanyaan mengenai kejelasan atas izin-izin tersebut.

***Kata Kunci:*** *Manajemen strategi, kepala sekolah, kinerja guru*



## ABSTRACT

Strategic management is an art and knowledge in formulating, implementing and assessing cross-functional decisions that enable an organization to achieve its goals. In educational institutions such as schools, the implementation of management strategies in educational organizations is actually a new paradigm in educational planning. Because previously, educational organizations were known as non-profit organizations based on values and a philosophy of service and humanity so that in their management and planning education seemed "foreign" and distanced themselves from the strategy and management used by profit-oriented and business-oriented organizations. In strategic management, it cannot be separated from the teacher's performance role, in the Law of the Republic of Indonesia No. 14 of 2005 concerning Teachers and Lecturers "Teachers are professional educators with the main mandate to educate, guide direct, assess, and teach students at an early age, basic education and secondary education, in the designated formal education pathway in accordance with the statutory regulations. The teacher is one of the most important things in the world of education, the good and bad quality of education is largely determined by the teacher quality standards. This study aims to find out how the principal's strategic management improves teacher performance at SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung constraint.

This research is a descriptive descriptive research method with a field research approach. This research uses data collection techniques conducted by interviews and documentation. The validity of this research also uses source triangulation techniques by comparing the information that the writer gets to the theory that the writer uses. The sources for this research were obtained from school principals, deputy heads of curriculum and teachers as informants. Data analysis in this study used data reduction to present data and draw conclusions.

This study provides information that the principal's strategic management in improving teacher performance at SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung which is reviewed through 3

(three) aspects, namely: (1) strategy formulation, (2) strategy implementation, (3) evaluation of strategies that are already running properly. The three main aspects that the author examined corresponded to the theory of Fred R. David the opinions of the three informants that the author examined. The obstacles that occur are regarding permits or absences that occur. Where there are still teachers who carry out permits such as sick leave, permission for family interests and quite often. This is still a question regarding the clarity of these permits.

**Keywords:** *Management strategy, principals, teacher performance*



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : David Kurniawan  
NPM : 1811030432  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung**” Merupakan Hasil Karya Penulis Sendiri, Bukan Plagiat Ataupun duplikasi dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk atau yang disebut dengan *footnote* dan daftar pustaka. Apabila terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab semuanya ada pada penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan dengan sebaik-baiknya.

Bandar Lampung, 26 Desember 2022  
Penulis



**David Kurniawan**  
**NPM.1811030432**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin Sukarame | Bandar Lampung, 35131, Telp. (0721) 703260

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung**

**Nama : David Kurniawan**

**NPM : 1811030432**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**

**Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan**

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam sidang Munaqosyah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam  
Negeri Raden Intan Lampung

Pembimbing I,

Pembimbing II,

  
**Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.**

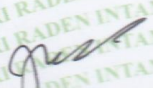
**NIP. 19721121 199803 2 007**

  
**Iqbal, MM**

**NIP. 19860314 201903 1 014**

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam,

  
**Dr. Hj. Yetri, M.Pd.**

**NIP. 19651215 199403 2 001**





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin Sukarame | Bandar Lampung, 35131, Telp. (0721) 703260

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung**, disusun oleh **David Kurniawan, NPM 1811030432**, jurusan **Manajemen Pendidikan Islam**, diajukan dalam sidang Munaqosah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada hari/tanggal **Jum'at, 30 Desember 2022**, pukul **14.30 – 16.00 WIB**, Tempat Ruang Sidang Munaqosyah **MPI**.

**TIM DEWAN PENGUJI MUNAQOSYAH**

Ketua : Dr. Hj. Yetri, M.Pd.  
Sekretaris : Sri Purwanti Nasution, M.Pd.  
Penguji Utama : Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag.  
Penguji Pendamping I : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.  
Penguji Pendamping II : Iqbal, MM

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

**Prof. Dr. Ht. Nurva Diana, M.Pd.**

NIP. 19640828 198803 2 002



## MOTTO

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ  
جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya: “Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Mahakuasa atas segala sesuatu”. (Q.S Al-Baqarah : 148)



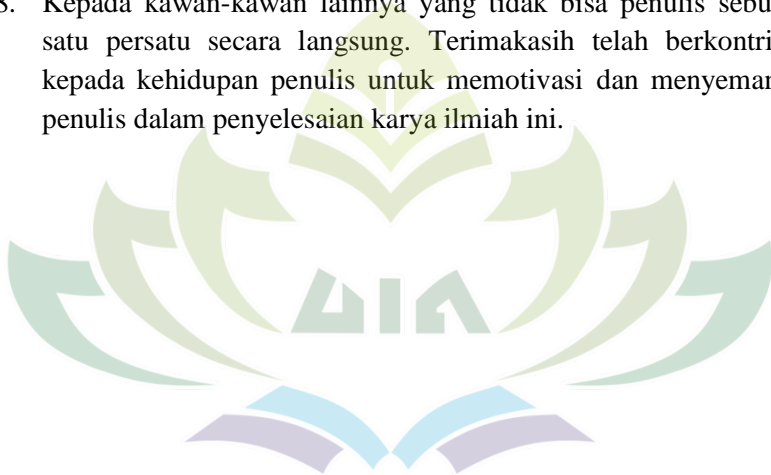
## PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur atas kekuasaan Allah SWT. dengan semua pertolongan-Nya sehingga dapat tercipta karya tulis ini. Maka penulis mempersembahkan skripsi ini kepada :

1. Kepada orang tua tersayang, Bapak Sugeng Purnomo dan Ibu Siti Aminah yang telah mendidik, mengarahkan, memberikan dukungan serta doanya dan mencurahkan kasih sayangnya kepada penulis. Serta yang telah membiayai penulis dalam menempuh pendidikan Strata I di UIN Raden Intan Lampung ini. Terimakasih atas pengorbanan kalian dan penulis persembahkan skripsi ini untuk kalian sebagai tugas akhir Strata I UIN Raden Intan Lampung. Semoga Allah SWT memberikan balasan dengan kebaikan yang lebih dan berlipat ganda dari dunia sampai akhirat.
2. Kepada kakak yang penulis sayangi yaitu Dewi Sulis Setiawati, yang telah membantu penulis dan memberikan semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini. Terimakasih telah memotivasi penulis dalam penulisan karya ilmiah ini.
3. Kepada almamater UIN Raden Intan Lampung dan seluruh dosen UIN yang telah memberikan keilmuan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Kepada kedua dosen pembimbing penulis, yaitu Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd dan Bapak Iqbal, MM yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian karya ilmiah semester akhir penulis. Penulis mengucapkan terimakasih atas bimbingannya dan semoga ilmu yang diberikan berbalik berupa pahala jariyah dan selalu dalam lindungan Allah SWT. beserta kebaikan-Nya.
5. Kepada teman-teman seperjuangan kelas MPI B, terimakasih telah memberikan semangat dan motivasinya untuk menyelesaikan karya ilmiah ini.
6. Kepada anak-anak tongkrongan Heru Hartono, yaitu Farhan Maulana, Rizky Rahman Arifin, Ridho Farhan, Ferry Irawan, Yudithia Herlambang, Muammar Fajri, Ali Ma'ruf, Rizky Abdul,

Rizky Febian, Dayang Maretta, Puput Melati Sukma, Kinanti Okfi, Medya Zery, David Kurniawan, Al Ghani, Nur Wijayanti, dan Tiara Imelda. Terimakasih telah memberikan semangat serta motivasi kalian untuk menyemangati penulis dalam menyelesaikan karya ilmiah ini.

7. Kepada teman-teman kontrakan Engkeres, yaitu Indra Kurniawan, Ibrahim Suni, Farhan Afdhal, Dimas Galih Wicaksono, Rifki Milenio Saputra, Adi dan Vito. Terimakasih telah menjadi kawan yang menjalani kehidupan susah senang bebarenga., dan terimakasih juga telah memberikan dukungan, arahan dan motivasi kalian untuk menyemangati penulis dalam menyelesaikan karya ilmiah ini.
8. Kepada kawan-kawan lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu secara langsung. Terimakasih telah berkontribusi kepada kehidupan penulis untuk memotivasi dan menyemangati penulis dalam penyelesaian karya ilmiah ini.



## RIWAYAT HIDUP

David Kurniawan, dilahirkan di Kabupaten Pringsewu, Kec. Sukoharjo, Pekon Sukoharjo III pada tanggal 12 September 1999, anak kedua dari pasangan Bapak Sugeng Purnomo dan Ibu Siti Aminah, sebagai anak kedua dari satu bersaudara yaitu Dewi Sulis Setiawati.

Pendidikan dimulai dari TK Islamiyah Sukoharjo III dan selesai pada tahun 2006, dan dilanjutkan ke jenjang sekolah dasar di SDN 4 Sukoharjo III selesai pada tahun 2012, dan kemudian dilanjutkan ke jenjang berikutnya yaitu MTs Islamiyah Sukoharjo III selesai pada tahun 2015 dan kemudian dilanjutkan ke jenjang sekolah menengah atas yaitu di SMAN 1 Sukoharjo III selesai pada tahun 2018 dan sampai akhirnya mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada fakultas Tarbiyah dan Keguruan di jurusan Manajemen Pendidikan Islam, dimulai pada semester I tahun Akademik 2018.

Selama masa perkuliahan penulis mengikuti kegiatan seperti Kuliah Kerja Nyata (KKN-DR) di Pekon Sukoharjo III, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Pringsewu, Provinsi Lampung. Serta penulis juga mengikuti kegiatan Praktek Kerja Lapangan (PPL) di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung. Pada saat ini penulis tengah menyelesaikan tugas semester akhir dengan judul: Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung.

Bandar Lampung, 26 Desember 2022  
Penulis

**David Kurniawan**  
**NPM.1811030432**

## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum Warahmatullahi wabarokatuh*

Segala puji bagi Allah SWT, tuhan semesta alam yang melimpahkan rahmaat dan karunia-Nya serta hidayah-Nya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini bisa berjalan tanpa adanya hambatan yang diluar kemampuan penulis.

Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Yang telah membawa risalah tuhan yang telah menunjukkan mukjizatnya berupa Al-Qur'an, dengan petunjuk-Nya dan segala macam ilmu.

Penyusunan skripsi ini menjadi bagian dari persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan program strata satu (S1) jurusan Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung untuk mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd). Penyelesaian skripsi ini, penulis mendapatkan bantuan dan motivasi serta semangat dari berbagai pihak. Maka dari itu, penulis menghantarkan terimakasih kepada:

1. Prof. Wan Jamaluddin Z. M.Ag., Ph.D selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menuntut ilmu pengetahuan di kampus UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.pd. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan keguruan UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Hj. Yetri, M.Pd. selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan kemudahan dari berbagai hal, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan selaku ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah membantu melancarkan perkuliahan.
4. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd dan Ibal, MM, selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahnya serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini, terimakasih yang sebesar-besarnya penulis ucapkan atas bimbingan dan arahnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Fakultas tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuannya kepada penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
6. Segenap Civitas Akademik UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan pelayanan dengan baik.
7. Bapak kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung yaitu Drs. Nur Salim yang telah memberikan izin dan bantuan bagi penulis dalam mengadakan penelitian.
8. Kepada teman-teman kampus sepejuangan di jurusan MPI maupun diluar MPI yang tidak bisa sebutkan satu-persatu, yaitu tongkrongan Heru Hartono dan Kontrakan Engkres yang telah memberikan dukungan serta arahan untuk menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki. Saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan guna penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap, skripsi penelitian ini semoga dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

***Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh***

Bandar Lampung, 26 Desember 2022  
Penulis

**David Kurniawan**  
**NPM: 1811030432**

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b>	
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>PERSETUJUAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ix</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>x</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>xi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Penegasan Judul .....	1
1. Manajemen Strategi .....	1
2. Kepala Sekolah.....	1
3. Kinerja Guru.....	1
B. Latar Belakang Masalah .....	2
C. Fokus dan Subs Fokus Penelitian .....	8
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	9
F. Manfaat Penelitian .....	9
G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	10
H. Metode Penelitian .....	15
1. Jenis Penelitian .....	15
2. Lokasi Penelitian .....	17
3. Sumber Data.....	17
4. Teknik Pengumpulan Data .....	18
5. Teknik Analisis Data .....	21
6. Uji Keabsahan Data .....	23
I. Sistematika Pembahasan .....	24



<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>27</b>
A. Manajemen Strategi .....	27
1. Pengertian Manajemen Strategi .....	27
2. Prinsip-Prinsip Manajemen Strategi .....	34
3. Proses Manajemen Strategi.....	36
4. Manfaat Manajemen Strategi.....	42
B. Kepala Sekolah .....	46
1. Pengertian Kepala Sekolah .....	46
2. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah.....	52
C. Kinerja Guru .....	58
1. Pengertian Kinerja Guru .....	58
2. Indikator Kinerja Guru .....	62
3. Peran dan Tugas Guru .....	66
4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	72
<b>BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>79</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	79
1. Profil SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung.....	79
2. Sejarah Singkat SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	80
3. Visi dan Misi SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	83
4. Struktur Organisasi SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	84
5. Keadaan Guru SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	87
6. Keadaan Siswa/I SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	91
7. Keadaan Sarana dan Prasarana SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	93
B. Penyajian Fakta dan Data Penelitian .....	95
<b>BAB IV ANALISIS PENELITIAN .....</b>	<b>107</b>
A. Analisis Data Penelitian .....	107
1. Formulasi Strategi .....	108

2. Implementasi Strategi .....	122
3. Evaluasi Strategi .....	124
B. Temuan Penelitian .....	129
1. Formulasi Strategi .....	129
2. Implementasi Strategi .....	132
3. Evaluasi Strategi .....	132
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>135</b>
A. Kesimpulan .....	135
B. Saran .....	136

**DAFTAR RUJUKAN**  
**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kajian Relevansi Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 3.1	Daftar Nama-Nama Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	81
Tabel 3.2	Struktur Organisasi SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	85
Tabel 3.3	Data Keadaan Guru dan Karyawan SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	87
Tabel 3.4	Data Keadaan Siswa/I SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	92
Tabel 3.5	Data Keadaan Gedung Kelas SMP Muhammadiyah 3 bandar Lampung .....	93
Tabel 3.6	Data Keadaan Gedung Lain SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	94



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-kisi Penelitian Di SMP Muhammadiyah 3 Banadar Lampung .....	141
Lampiran 2 Data Penilaian Guru 3 Tahun Terakhir SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung .....	157
Lampiran 3 Surat Penelitian .....	170
Lampiran 4 Surat Balasan .....	172
Lampiran 5 Bukti Fisik Penelitian.....	173
Lampiran 6 Turnitin .....	174



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Sebelum menjelaskan lebih lanjut dan mendeskripsikan isi dari skripsi ini. Penulis akan menjelaskan istilah-istilah yang terdapat dalam judul skripsi yang berjudul: Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung. Secara singkat sebagai berikut:

#### 1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.<sup>1</sup>

#### 2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>2</sup>

#### 3. Kinerja Guru

Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Salemba Empat, 2010). Hlm. 5

<sup>2</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011). Hlm. 123

<sup>3</sup> Momon Sudarman, *Profesi Guru, Di Puji, Di Kritisi, Dan Di Caci* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013). Hlm. 135

#### 4. SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung

SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung merupakan salah satu lembaga pendidikan yang terletak di Jl. Z.A Pagar Alam No. 14 Labuhan Ratu, Kec. Kedaton, Kota Bandar Lampung tempat dimana penulis melakukan penelitian.

### **B. Latar Belakang**

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan “Bahwa pembangunan nasional di bidang pendidikan merupakan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang beriman, bertakwa dan berakhlak mulia serta menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, makmur, dan beradab berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pendidikan merupakan kegiatan sadar tujuan. Dengan demikian tujuan merupakan salah satu hal yang penting dalam kegiatan pendidikan, karena tidak memberikan arah kemana harus pergi, tetapi juga memberikan ketentuan yang pasti dalam memilih materi isi, metode evaluasi dalam kegiatan yang dilakukan.<sup>4</sup> Secara umum tujuan pendidikan dapat dikatakan tingkat kedewasaan. Artinya, membawa anak ke tingkat kedewasaan. Artinya, membawa peserta didik untuk dapat berdiri sendiri (mandiri) dalam kehidupannya di tengah-tengah masyarakat. Pendidikan merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia karena sekaligus membedakan manusia dengan makhluk lainnya. Jadi, pendidikan merupakan upaya manusia untuk meningkatkan ilmu yang diperoleh baik dari lembaga formal maupun nonformal dalam membantu proses transformasi sehingga menghasilkan kualitas yang diinginkan.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Suryosubroto, *Dasar-Dasar Kependidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010). Hlm. 9

<sup>5</sup> Anwar Chairul, *Hakikat Manusia Dalam Pendidikan Sebuah Tujuan Filosofi* (Yogyakarta: Suka Press, 2014). Hlm. 73

Pendidikan tidak terlepas dari hakikat dan tujuan penciptaan manusia karena Islam menekankan misi penciptaan manusia dalam rangka memenuhi peran khilafah di muka bumi. Peran kekhilafahan ini berarti memimpin, mengelola dan memelihara kehidupan untuk mencapai tujuan utama, kesejahteraan yang merupakan manifestasi dari cinta Allah SWT. Hal ini ditegaskan dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾ (البقرة: ٣٠)

*"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".(Q.S. Al-Baqarah: 30)*

Berdasarkan firman Allah SWT, dapat dipahami bahwa pendidikan merupakan investasi sumber daya manusia jangka panjang yang memiliki nilai strategis bagi pembangunan peradaban manusia. Oleh karena itu, pendidikan ditempatkan sebagai pembangunan utama dan penting dalam berbangsa dan bernegara. Pendidikan juga tidak dapat dipisahkan dari manajemen, secara semantik kata manajemen yang digunakan saat ini berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti mengatur, mengontrol, mengendalikan, mengelola, menjalankan, dan memimpin. Manajemen pendidikan merupakan gabungan dari dua kata yang memiliki arti yang sama yaitu "manajemen" dan "Pendidikan". Secara sederhana manajemen pendidikan dapat

diartikan sebagai manajemen yang dipraktikkan dalam dunia pendidikan dengan spesifikasi dan karakteristik yang ada dalam dunia pendidikan.<sup>6</sup> Manajemen pendidikan pada dasarnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan melalui pengelolaan sektor pendidikan. Bidang manajemen pendidikan meliputi segala kegiatan yang menjadi saran untuk menunjang proses belajar mengajar guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Tujuan dan manfaat manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan adalah untuk mencapai dan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.<sup>7</sup>

Di lembaga pendidikan seperti sekolah penerapan manajemen strategi dalam organisasi pendidikan sebenarnya merupakan paradigma baru dalam perencanaan pendidikan. Karena sebelumnya, organisasi pendidikan dikenal sebagai organisasi non profit yang berlandaskan pada nilai dan falsafah pengabdian dan kemanusiaan sehingga dalam pengelolaan dan perencanaannya pendidikan terkesan 'asing' dan menjauhkan diri dari strategi dan manajemen yang digunakan oleh organisasi-organisasi profit yang berorientasi bisnis dan mendapatkan keuntungan. Apalagi dalam organisasi pendidikan terikat dan diatur oleh manajemen yang dikendalikan oleh pemerintah pusat dan daerah, yang merencanakan dan secara sistematis menetapkan berbagai peraturan yang mengikat untuk melaksanakan pengelolaannya.

Namun disadari bahwa manajemen strategi dalam organisasi pendidikan sangat diperlukan, karena manajemen strategi memiliki banyak manfaat diantaranya; *pertama*, manajemen strategi menekankan pada analisis eksternal internal organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan rencana organisasi. *Kedua*: manajemen strategi menyediakan keputusan dan tindakan strategis untuk mencapai tujuan organisasi. *Ketiga*: manajemen strategi tersebut merupakan puncak dari perbaikan terpenting dalam proses manajemen yang terjadi pada tahun 1970-an model

---

<sup>6</sup> Machali, *The Handbook Of Education Manajemen* (Jakarta: Pranamedia Group, 2016). Hlm. 5

<sup>7</sup> Ibid. Hlm. 15



perencanaan panjang, perencanaan pemrograman, penganggaran.<sup>8</sup> Manajemen strategi tidak dapat dipisahkan dari kinerja guru, dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas pokok mendidik, membimbing, mengarahkan, menilai, dan mengajar peserta didik pada usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang ditunjuk sesuai dengan peraturan perundang-undangan.”<sup>9</sup>

Guru merupakan salah satu hal terpenting dalam dunia pendidikan. Baik buruknya mutu pendidikan sangat ditentukan oleh standar mutu guru. Oleh karena itu, guru perlu meningkatkan kompetensinya sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Ada empat kompetensi yang harus dipenuhi oleh guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Hal ini diungkapkan oleh kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDMPK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Syahwal Gultom (2013). Uji kompetensi guru dalam tiga tahun terakhir menunjukkan hasil standardisasi masih perlu ditingkatkan untuk mencapai standar pelayanan pendidikan kompetensi guru.<sup>10</sup> Guru yang baik adalah yang mentaati perintah pemimpinnya sesuai dengan firman Allah SWT, Surat An-Nisa ayat 59 berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾ (النِّسَاء: ٥٩)

<sup>8</sup> Ibid. Hlm. 201

<sup>9</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No. 4, 2005.

<sup>10</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008). Hlm. 123

*“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu, maka jika kamu berselisih tentang sesuatu, maka kembalikan kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnah), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari akhirat yang lebih utama (bagimu) dan lebih baik hasilnya”.*(Q.S. An-Nisa: 59)

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kita (guru) harus beriman dan bertakwa kepada Allah dan Rasul-Nya. Dan kita harus menaati pemimpin (kepala sekolah) yang bisa diatur kebenaran dan keadilan di jalan Allah SWT. Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah/madarasah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.<sup>11</sup> Kinerja guru juga dapat ditunjukkan seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi “kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogic, kopetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi professional”.

Sebuah kualitas guru dapat ditingkatkan kinerjanya sesuai dengan kebutuhan sekolah. Menurut dinas pendidikan dalam Rusman, peningkatan guru memiliki indikator dalam penilaiannya, yaitu: perencanaan pembelajaran, strategi pembelajaran, evaluasi pembelajar-an, penciptaan lingkungan belajar, pengembangan profesi dan komunikasi dalam proses pembelajaran. Hal tersebut menjadi patokan dasar dalam menilai apakah guru memiliki peningkatan dalam proses bekerja.

SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung dalam tiga tahun terakhir memiliki perkembangan kinerja dalam proses belajarnya. Hal tersebut didukung oleh hasil output siswa yang diajar memiliki nilai rata-rata yang memuaskan dan penilaian guru yang cukup memuaskan. SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung sendiri pada awalnya bernama SMP Muhammadiyah Labuhanratu Lampung pada tahun 1973, yang kemudian padadd tahun 1980

---

<sup>11</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Rajawali Press, 2014). Hlm. 54-55

menjadi SMP Muhammadiyah Labuhanratu Tanjung Karang. Dengan adanya pemekaran wilayah pada tahun 1982, maka kecamatan kedaton masuk wilayah Kota Bandar Lampung sehingga berubah menjadi SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung. Adapun berdirinya SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung yaitu pada tanggal 1 Januari 1973 dengan beredarnya Piagam Pendirian Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah No. PP.MPK/631/II.73/1977.

SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung sendiri merupakan salah satu sekolah yang dituntut menyediakan dan menyajikan proses pendidikan disertai dengan peningkatan kinerja guru dengan rangka persaingan dalam dunia pendidikan. Selain itu SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung juga mengembangkan budaya tradisi local yang bisa dipadukan dengan tradisi modern dengan nuansa Islami seperti seni tari tradisional dan seni music tradisional.

Hal ini yang akan diterapkan SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru serta terlihat pada akreditasi di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung yang sekarang ini dengan predikat sangat baik dan ini menunjukkan selain tindakan kepala sekolah dalam memajemen serta kinerja guru yang sangat baik dalam memajukan sekolah tersebut. Sebagaimana tercantum dalam Al-Qur'an mengenai kata "dabbara" (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah SWT, sebagai berikut:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ  
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾ (السَّجْدَةُ: ٥)

*"Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu"* (Q.S. As-Sajdah: 5).

Dari isi kandungan ayat diatas, dapatlah diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Melihat dari hasil pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data awal, peneliti berasumsi bahwa kepala sekolah sudah menguasai teori-teori manajerial jika dilihat apa yang peneliti temukan pada data pra survei yang dilakukan oleh peneliti. Kepala sekolah juga menjadikan sifat instrumen manajerial sebagai sifat yang situasional, yang artinya manajerial itu bisa berubah dengan melihat keadaan yang berada di lapangan. Dengan demikian penulis tertarik untuk meneliti bagaimana manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung.

### **C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Dari latar belakang masalah yang telah penulis paparkan, maka penulis memfokuskan penelitian pada *Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung*. Adapun untuk sub fokusnya yaitu:

1. Formulasi Strategi
2. Implementasi Strategi
3. Evaluasi Startegi

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan sub fokus masalah diatas, selanjutnya penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana formulasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung ?

2. Bagaimana implementasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung ?
3. Bagaimana evaluasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah:

1. Untuk mengetahui formulasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui implementasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui evaluasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung.

#### **F. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan pengetahuan tentang manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

##### 2. Manfaat Secara Praktis

###### a. Bagi pihak sekolah

Sebagai informasi awal dalam upaya pembenahan manajemen strategi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru.

###### b. Bagi peneliti

Untuk menambah wawasan dan pemahaman dari obyek yang diteliti guna penyempurnaan dan bekal dimasa yang akan datang.

c. Bagi rekan mahasiswa

Sebagai informasi awal dan referensi keilmuan bagi mahasiswa yang berkeinginan melakukan penelitian lanjutan.

## **G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Hasil kajian penelitian terdahulu yang telah penulis lakukan, penulis menemukan beberapa persamaan dan perbedaan penelitian yang ada berdasarkan literatur yang berkaitan dengan topik pembahasan. Dari hasil penelusuran yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa penelitian yang berkaitan dengan judul “Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung”.

1. Rahman Tanjung, Hanifah, Opan Arifudin dan Dedi Muyadi dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar”. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar, yaitu dalam perencanaan kepala sekolah membuat rencana kerja tahunan sekolah (RKTS) yang menyangkut 8 standar pendidikan, memberikan kriteria SKP (sasaran kinerja pegawai) pada awal tahun sebagai pedoman penilaian guru oleh kepala sekolah dan DP3 yang menyangkut penilaian perilaku guru, dalam pelaksanaannya mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah seperti pendidikan dan pelatihan (upgrading/in-service training, workshop dan seminar), dalam evaluasi kepala sekolah melakukan supervise pendidikan terhadap para guru (teknik kunjungan kelas, pembicaraan pribadi, dan diskusi kelompok), serta upaya yang dilakukan kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja

adalah membangun komunikasi yang baik dengan semua guru dalam membangun budaya kerja yang produktif.<sup>12</sup>

2. Nurmasyitah, Murniati AR, dan Nasir Usman. Di SMK Negeri 3 Lhokseumawe dengan judul “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe”. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa: prosedur peningkatan kinerja guru dilakukan sesuai dengan aturan kerja sebagaimana tercantum dalam aturan pengelolaan pendidikan, peningkatan kinerja guru dalam implementasi manajemen strategic dilakukan secara bertahap dan mengikuti situasi perkembangan manajemen sebagaimana diinginkan oleh keadaan dan waktu, hambatan kepala sekolah dalam strategi peningkatan kinerja guru di SMK 3 Lhokseumawe antara lain: (1) kurang melibatkan upaya-upaya yang bertujuan mentransformasi tujuan strategik ke dalam aksi dalam bentuk penyelenggaraan program sekolah, (2) dan bentuk pelaksanaan program pendidikan berlangsung dengan kurang pengawasan.<sup>13</sup>
3. Sri Wahyuni dan Ahmad Zaki dengan judul "Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Swasta PPM, Babusalam Teluk Betung Tanjung Pura Langkat". Dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: kepala Madrasah dituntut mempunyai kemampuan untuk melakukan pembinaan dengan baik dan memotivasi para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya, walau demikian tidak semua guru yang mendapatkan pembinaan dari Kepala Madrasah atau atasan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya, hal ini disebabkan oleh faktor lain juga yang mempengaruhinya seperti kurangnya penghayatan terhadap

---

<sup>12</sup> Rahman Tanjung et al., “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru,” *JHIP-Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 4 (2021): 291–96, <http://jiip.stkipyapisdampu.ac.ad>.

<sup>13</sup> Nasir Usman Nurmasyitah and Muniati AR, “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan 3 Lhokseumawe,” *Journal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 3, no. 2 (2015).

keilmuan yang dimiliki, tidak semangat untuk meningkatkan kinerjanya, kondisi seperti ini bisa terjadi pada semua jenjang pendidikan termasuk di MTs Swasta PPM Babussalam Teluk Bakung.<sup>14</sup>

4. M Mukhtar dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar”. Dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, 2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu: a) Menegakkan kedisiplinan guru, b) Meningkatkan standar perilaku guru, c) Melaksanakan semua peraturan, 3) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan yang diperlukan serta memberikan penghargaan dan hukuman, 4) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor ke sekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, dan mengadakan rapat setiap awal semester. 5) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: a) kurang tegas dalam menerapkan kebijakan b) guru kurang motivasi dan domisili guru yang jauh. c) fasilitas sekolah yang belum memadai, d) rendahnya partisipasi warga lingkungan sekolah.<sup>15</sup>
5. Ade Dasmana, Nunung Kurniasih, Ujang Cepi Berlin, Sofyan Sauri dengan judul “Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Al-Amanah Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung”. Dengan

---

<sup>14</sup> Sri Wahyuni and Ahmad Zaki, “Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Swasta PPM Babusalam Teluk Betung Pura Langkat,” *Journal of Islamic Studies* 1, no. 2 (2022).

<sup>15</sup> M Mukhtar, “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar,” *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala* 3, no. 3 (2015).



hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Program kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru diawali dengan musyawarah antara kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah dan guru senior dalam menyusun program sekolah pada awal tahun ajaran baru, memperdayakan guru sesuai dengan kemampuan dan kemauan guru, menjalin kerja sama, melengkapi sarana prasarana serta aktif dalam Kelompok Kerja Guru (KKG); (2) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membina, membimbing guru dengan menggunakan gaya instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif dalam mengarahkan dan mempengaruhi guru untuk mencapai tujuan pendidikan; (3) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, program pelatihan belum mengakomodir semua jenis ketunaan yang ada, hasil pelatihan belum mengimbas kepada kinerja guru- guru, masih kurang sarana dan prasarana pendukung pembelajaran.<sup>16</sup>

**Table 1.1**

**Tabel Kajian Relevansi Penelitian Terdahulu**

NO	Nama Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Rahman Tanjung	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar	Kesamaan dalam penelitian yang sama-sama menggunakan model kualitatif dalam metode penelitiannya, Melakukan triangulasi dalam keabsahan data serta analisis data dengan reduksi	Perbedaan pembahasan fokus dan sub fokus penelitian.

<sup>16</sup> Ade Dasmana, "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Al-Amanah Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung," *JIIP-Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 1 (2021): 5–10, <http://jiip.stkipyapisdompu.ac.ad>.

			data, penyajian data dan penarikan kesimpulan yang sama.	
2	Nurmasyitah	Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe	Memiliki Kesamaan dalam penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif yang menjelaskan secara deskriptif sebuah penelitian tersebut.	Perbedaan dalam sub fokus pembahasan dan subyek penelitian.
3	Sri Wahyuni	Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Swasta PPM, Babusalam Teluk Betung Tanjung Pura Langkat	Memiliki persamaan dalam meneliti tentang manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Memiliki kesamaan dalam validasi keabsahan data menggunakan triangulasi data.	Memiliki perbedaan pada sub fokus penelitian, pembahasan dan metode penelitian yang digunakan.
4	M Mukhtar	Strategi Kepala Sekolah Dalam meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan	Kesamaan dalam penelitian yang sama-sama menggunakan model kualitatif dalam metode penelitiannya, menggunakan	Perbedaan fokus dan sub fokus penelitian.

		Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar	teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi dalam pengambilan sumber datanya. Melakukan triangulasi dalam keabsahan data serta analisis data dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan yang sama.	
5	Ade Desmana	Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Al-Amanah Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung	Kesamaan dalam penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif yang menjelaskan secara deskriptif sebuah penelitian tersebut dan teknik pengumpulan data serta subjek penelitian.	Perbedaan fokus dan sub fokus penelitian dan hasil penelitiannya.

## H. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan bukan angka-angka akan tetapi berupa kata-kata atau gambaran. Data yang dimaksud berupa dari wawancara, catatan

lapangan, dokumen pribadi dan lainnya.<sup>17</sup> Sedangkan menurut sugiyono Metode kualitatif dinamakan sebagai metode baru karena popularitasnya belumlah lama, metode ini disebut juga metode artistic, karena proses penelitiannya lebih bersifat seni (kurang terpolo).<sup>18</sup>

Dalam pendekatan kualitatif, penelitian menuntut ketajaman dan kecermatan dalam mengamati, mencatat suatu proses dan aktifitas yang nampak dalam realitas, serta menganalisisnya dalam suatu kesatuan yang bermakna, kesabaran, kejujuran, keuletan, ketekunan dan keluesan peneliti sangat diperlukan dalam pendekatan penelitian kualitatif. Bahasa lisan dan tulisan kami gunakan untuk mengungkap data dan informasi melalui beberapa tehnik pengumpulan data dari sumber yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Bagi peneliti fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik apabila dilakukan interaksi dengan objek dimana fenomena tersebut sedang berlangsung. Oleh karena itu observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif merupakan tehnik yang digunakan dalam pengumpulan data. Untuk melengkapi data yang telah diperoleh melalui wawancara dan observasi ditambah dengan dokumentasi. Sedangkan berdasarkan jenisnya penelitian ini merupakan penelitian diskriptif. Penelitian diskriptif umumnya tidak menggunakan hipotesis (non hipotesis) sehingga dalam penelitian ini tidak perlu merumuskan hipotesis berupa kata-kata atau gambar. Data yang dimaksud mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, tape recorder, catatan atau memo, atau dokumen resmi lainnya

---

<sup>17</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), hlm. 4.

<sup>18</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 7.

## 2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dilaksanakan oleh penulis yaitu di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung terletak di Jl. Z.A Pagar Alam No. 14 Labuhan Ratu, Kec. Kedaton, Kota Bandar Lampung, provinsi Lampung

## 3. Sumber Data

Dalam memecahkan suatu permasalahan yang akan diteliti, maka diperlukan adanya data-data yang menunjangnya. Data tersebut kemudian di olah melalui sejumlah langkah-langkah yang bertahap. Hal yang pertama dilakukan yakni penafsiran terhadap data yang berdasarkan dasar-dasar kebenaran dan bobot data tersebut. Kemudian data-data tersebut dikualifikasikan berdasarkan masalah yang akan dibahas. Oleh karena itu, terdapat dua jenis data dalam penyusunan penelitian yang sedang dikaji diantaranya sumber data primer dan sumber sekunder. Berikut uraian singkat dari kedua data tersebut:

### a. Sumber Data Primer

Sumber data primer menurut Sugiyono yaitu "*sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan*".<sup>19</sup> Data Primer merupakan data utama dalam pengumpulan informasi yang penulis ambil secara langsung pada saat melakukan observasi di lapangan. Data primer ini penulis peroleh dari kegiatan wawancara yang penulis lakukan yang bersumber dari kepala sekolah, kepala tata usaha, dan guru sebagai informasi utama dalam penelitian ini untuk memperkuat penelitian yang penulis lakukan.

---

<sup>19</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Hlm. 222

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder menurut Sugiyono “merupakan data kedua yang tidak penulis peroleh secara tidak langsung tetapi melalui perantara orang lain atau dapat juga berasal dari dokumen yang ada disekolah”.<sup>20</sup> Penulis mengambil data sekunder dari orang-orang yang terlibat secara langsung dalam kegiatan sekolah tersebut. Data-data yang penulis dapatkan berasal dari dokumen serta berbagai literatur lainnya yang memperkuat keaslian dan kefaktualan data dari sekolah tersebut. Data tersebut dapat diperoleh dari dokumen yang dimiliki tata usaha serta kompetensi yang ada pada orang-orang yang terlibat dalam kegiatan pendidikan terutama pada guru.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta wawancara mendalam. Teknik pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh data dengan cara yang sesuai dengan penelitian. Sebagai upaya dalam memperoleh data yang valid, maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Metode Observasi

Menurut Nasution dikutip dari buku Sugiyono menyatakan, bahwasannya dasar semua ilmu pengetahuan adalah observasi, karena para ilmuwan hanya dapat berkerja berdasarkan hasil data yang diperoleh melalui fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi sedangkan menurut Marshall peneliti belajar mengenai prilaku dan makna dari prilaku melalui observasi.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> *Ibid.* Hlm. 225

<sup>21</sup> *Ibid.*, hlm. 231.

Metode observasi adalah aktivitas untuk mengetahui fenomena-fenomena yang didasari pada pengetahuan dan gagasan yang bertujuan untuk mendapatkan informasi dan fenomena yang diteliti (Informasi bersifat objektif, nyata, dan dapat dipertanggung jawabkan). Teknik pengumpulan data observasi cocok digunakan untuk penelitian yang bertujuan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja, dan gejala-gejala alam.<sup>22</sup>

Dalam pengumpulan metode observasi ini peneliti ini menggunakan non partisipan yaitu sebuah proses pengamatan yang dilakukan dengan cara observasi tidak langsung dalam kegiatan sehari-hari yang sedang diamati atau digunakan sebagai sumber penelitian dan kegiatan pengumpulan data dilakukan melalui proses observasi yang dilakukan oleh peneliti itu sendiri. Observasi dilakukan di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung yang dijadikan sebagai objek penelitian untuk mendapatkan sebuah gambaran langsung tentang Manajaemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

b. Metode wawancara

Metode wawancara adalah suatu metode percakapan dua orang atau lebih yang sebelumnya telah dipersiapkan ataupun belum dipersiapkan baik secara tulisan ataupun lisan ketika proses memberikan pertanyaan atau jawaban.

Menurut Lincoln dan Guba, wawancara yang dimaksud ialah membangun perihal pihak yang terkait, organisasi, kejadian, kegiatan, motivasi, tuntutan, dan kepedulian, merekontruksi kebulatan-kebulatan harapan pada masa yang akan datang dan memperluas kontruksi

---

<sup>22</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 27.

yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.<sup>23</sup> Wawancara terdiri dari 3 prosedur yaitu :

- 1) Wawancara bebas (wawancara tak terpimpin) adalah proses wawancara dimana interview tidak secara sengaja mengarah Tanya jawab pada pokok persoalan dari fokus penelitian.
- 2) Wawancara terpimpin adalah wawancara yang menggunakan panduan dari pokok permasalahan.
- 3) Wawancara bebas terpimpin adalah kombinasi antara wawancara bebas dan wawancara terpimpin. Jadi dalam wawancara hanya memuat pokok-pokok masalah yang diteliti selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung mengikuti situasi pewawancara, apabila menyimpang dari pokok persoalan yang dibahas.

Dari ketiga prosedur wawancara tersebut diatas, penulis menggunakan jenis wawancara bebas terpimpin agar dalam pelaksanaannya tidak terlalu kaku dan tidak terlalu menyimpang dari pokok permasalahan yang diteliti. Jadi, wawancara adalah suatu proses bentuk percakapan atau komunikasi tanya jawab antara dua orang atau lebih yang memiliki tujuan atau maksud (interviewner/ yang mengajukan pertanyaan) dan (interview) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 3 bandar lampung.

---

<sup>23</sup> Suwandi Basrowi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 127.



### c. Metode Dokumentasi

Dokumen ini berasal dari kata “dokumen” yaitu bahan tertulis.<sup>24</sup> Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan menemukan atau menganalisis dokumen yang dibuat oleh subyek sendiri atau oleh orang lain tentang subyek. Contohnya kebijakan, biografi sketsa, foto, catatan harian, peraturan atau sejarah kehidupan.

Jadi, penulis ini melakukan sebuah penelitian menggunakan menggunakan metode dokumentasi, yang memiliki sebuah suatu tujuan bahwa untuk memperoleh data tentang profil SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung, yang dimulai dari sejarah singkat, visi-misi dan tujuan, daftar peserta didik, sarana dan prasarana, beberapa prestasi sekolah dan yang erat kaitannya dengan penelitian yakni terkait dengan Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung.

## 5. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul maka langkah selanjutnya yakni menganalisis data-data yang diperoleh dalam penelitian dan di olah dengan sedemikian rupa sehingga akan mendapatkan suatu kesimpulan. Langkah-langkah yang ditempuh peneliti dalam menganalisis data ialah sebagai berikut:

### a. Reduksi Data

Reduksi data ialah proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang berasal dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Agar data yaang diperoleh semakin kompleks, maka peneliti perlu melakukan proses analisis data dengan cara reduksi data. Proses ini berlangsung secara

---

<sup>24</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 258.

terus menerus yakni selama penelitian berlangsung, artinya kegiatan reduksi data berarti meringkas hasil pengumpulan data kedalam konsep, kategori, dan tema-tema.<sup>25</sup> Melalui proses reduksi data, data yang relevan disusun dan disistematiskan kedalam pola dan kategori tertentu. Semua data yang berasal dari wawancara, observasi dan dokumentasi tentang manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti dalam pengambilan kesimpulan.

b. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, maka proses berikutnya ialah menyajikan data (Display Data). Penyajian data merupakan kegiatan penyusunan sekumplan informasi yang dapat memeberikan adanya pearnarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk ikhstisar, bagan, hubungan atau kategori. Data yang disajikan perlu disusun secara sistematis yang berdasarkan kriteria tertentu yang dapat mudah dipahami oleh pembaca. Data yang tersusun secara sistematis akan memudahkan pembaca dalam memahami konsep, kategori dan hubungan masing-masing pola.<sup>26</sup>

c. Verifikasi data dan menarik Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan atau veriifikasi data ialah suatu tahap lanjutan dimana pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari temuan data. Kesimpulan hasil penelitian harus dapat memberikan jawaban terhdapat rumusan masalah yang diajukan. Kesimpulan hasil

---

<sup>25</sup> Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif", Jurnal Alhadharah, Vol. 7, No. 33 (2018), hlm. 91.

<sup>26</sup> Umrati dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif* (Makasar: STTJaffaray, 2020), hlm. 106.

penelitian juga dapat diverifikasi selama penelitian berlangsung. Secara sederhana makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekuatan, kecocokannya atau tinjauan ulang pada catatan lapangan.<sup>27</sup>

## 6. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap berbagai macam cara, cara yang dilakukan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Jika seorang peneliti mengumpulkan data dengan triangulasi, peneliti harus memeriksa kredibilitas data saat benar-benar mengumpulkan data, yaitu menggunakan beberapa teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data untuk memeriksa kredibilitas data.

### a. Triangulasi Data Sumber

Untuk menguji kredibilitasi data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh dari berbagai sumber.

### b. Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitasi data dilakukan dengan cara memeriksa data dari sumber yang sama tetapi menggunakan teknologi yang berbeda.

### c. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitasi data. Untuk menguji kredibilitasi data dapat di uji dengan wawancara, observasi atau teknik lain pada waktu yang berbeda dan dalam keadaan yang berbeda.

---

<sup>27</sup> *Ibid*, hlm. 106.

Triangulasi dalam uji keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber, disebabkan untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama menggunakan teknik wawancara mendalam dengan bidang waka kurikulum, guru dan beberapa siswa mengenai manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Smp Muhammadiyah 3 Bandar Lampung, jika dalam pengujian tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda maka penelitian melakukan diskusi lebih lanjut terkait penelitian untuk memastikan kebenaran data

## **I. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan merupakan struktur atau urutan pembahasan pada penelitian yang akan dilakukan sehingga dapat diketahui logika penyusunan dan koherensi antara satu bagian dan bagian yang lain (Bab I sampai Bab V). Untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan, maka sistematika pembahasan dalam skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab, diantaranya yaitu:

**BAB I PENDAHULUAN:** Pada bab I ini berisikan tentang penegasan judul yang penulis teliti, latar belakang masalah yang penulis teliti terkait dengan masalah yang terjadi pada umumnya, fokus dan sub-fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian yang relevan dari penelitian terdahulu, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

**BAB II LANDASAN TEORI:** Pada bab II ini memberikan penjelasan tentang apa saja yang menjadi landasan teori dalam penerapan judul yang penulis teliti dengan mengumpulkan teori-teori dari peneelitan sebelumnya dan dari para ahlit terdahulu untuk menguatkan penelitian yang penulis lakukan.

**BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN:** Pada bab III ini memberikan penjelasan tentang penjelasan secara rinci mengenai profil sekolah yang menjadi objek peneliti dalam pengambilan informasinya.

**BAB IV ANALISIS PENELITIAN:** Pada bab ini memberikan penjelasan tentang apa saja yang telah ditemui peneliti semasa penelitian berlangsung yang berkaitan dengan judul peneliti.

**BAB V PENUTUP:** Pada bab ini memberikan penjelasan dari akhir penulisan yang penulis teliti yang didalamnya berisikan kesimpulan atas apa yang sudah penulis teliti serta saran dan masukan dari hasil yang telah diteliti oleh penulis sesuai dengan judul yang penulis teliti.





## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Strategi

##### 1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi manajemen itu sendiri.<sup>28</sup> Menurut Winardi manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan manusia serta sumber-sumber lain.<sup>29</sup>

Sedangkan untuk memahami strategi sering kali terasa tidak mudah, karena setiap literatur memberikan definisi yang berbeda dan sampai saat ini tidak ada definisi yang baku. Untuk memperjelas definisi strategi, sebagian orang berusaha mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan cara-cara untuk mencapai tujuan jangka pendek disebut sebagai taktik

Menurut Husni Mubarak, kata strategi berasal dari bahasa Yunani “ *strategos* “ yang berasal dari “ *stratus* ” yang berarti militer dan “ *ag* “ yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang.<sup>30</sup> Sementara Nanang Fatah berpendapat bahwa strategi adalah langkah-

---

<sup>28</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar Dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2010). Hlm. 14

<sup>29</sup> A.T. Soegito, *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan* (Semarang: Widya Karya, 2013). Hlm. 21

<sup>30</sup> M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi* (Kudus: STAIN, 2009). Hlm. 10

langkah yang sistematis. dan sistemis dalam melakukan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.<sup>31</sup>

Hill dan Jones berpendapat bahwa, ada dua pendekatan untuk mendefinisikan strategi, yang dikenal sebagai pendekatan tradisional dan pendekatan baru. Dalam pendekatan tradisional strategi difahami sebagai suatu rencana kedepan, bersifat antisipatif (*forward looking*), Sedangkan dalam pendekatan yang baru, strategi lebih difahami sebagai suatu pola dan bersifat reflektif (*backward-looking*).<sup>32</sup>

J. R. David, menjelaskan bahwa dalam dunia pendidikan strategi dapat diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designet to achives a particular educational goal*, dengan kata lain strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>33</sup> Strategi dapat diartikan pula sebagai suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Newman dan Magon startegi dasar setiap usaha meliputi empat masalah masing-masing yaitu sebagai berikut :

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

---

<sup>31</sup> Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2013). Hlm. 53

<sup>32</sup> Hendrawan Supratikno, *Advanced Strategik Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003). Hlm. 1

<sup>33</sup> M. Saekan Muchith, *Cooperative Learning* (Semarang: RaSAIL Media Group, 2010). Hlm. 23



- d. Pertimbangan dan penetapan tolak ukur dan ukuran baku yang akan digunakan untuk menilai keberhasilan usaha yang dilakukan.<sup>34</sup>

Adapun manajemen strategik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah merupakan gabungan dua kata yang memiliki arti tersendiri yang baik bagi lembaga yaitu, manajemen dan strategi, yang masing-masing memiliki makna tersendiri yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula.<sup>35</sup> Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa pada prinsipnya manajemen strategi adalah menggabungkan pola pikir strategi dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian serta evaluasi.<sup>36</sup>

Banyak sekali manajemen strategi yang diungkapkan oleh para ahli, namun pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan berfikir strategi dengan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, penerapan dan pengawasan. Berikut beberapa pengertian manajemen strategik menurut para ahli :

- a. Menurut Mulyadi, manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer vebet terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.<sup>37</sup>
- b. Menurut Winardi manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antara fungsi-fungsi yang

---

<sup>34</sup> *Ibid.* hlm. 35

<sup>35</sup> Akdon, *Strategi Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006). Hlm. 3

<sup>36</sup> *Ibid.* Hlm. 8

<sup>37</sup> Mulyadi, *Sistem Manjemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005). Hlm. 32

memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.<sup>38</sup>

- c. Menurut Made Pidarta meenjelaskan bahwa manajemen strategi adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategi ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tetapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi kenyataan. Dengan demikian manajemen strategi mirip sekali dengan perencanaan strategi.<sup>39</sup>
- d. Menurut Suwarsono Muhammad yang dikutip D. Mulyasana, manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul, guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dengan misi yang telah ditentukan.<sup>40</sup>
- e. Menurut Sondang P. Siagian, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>41</sup>

Banyak sekali manajemen strategi yang diungkapkan oleh para ahli, namun pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan berfikir strategi dengan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, penerapan dan pengawasan. Berikut beberapa pengertian manajemen strategik menurut para ahli :

---

<sup>38</sup> Karhi Nisjar and Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1997). Hlm. 85

<sup>39</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011). Hlm. 31

<sup>40</sup> D Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. III, 2015). Hlm. 189

<sup>41</sup> *Ibid.* Hlm. 191

- f. Menurut Mulyadi, manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer vebet terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.<sup>42</sup>
- g. Menurut Winardi manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.<sup>43</sup>
- h. Menurut Made Pidarta meenjelaskan bahwa manajemen strategi adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategi ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tetapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi kenyataan. Dengan demikian manajemen strategi mirip sekali dengan perencanaan strategi.<sup>44</sup>
- i. Menurut Suwarsono Muhammad yang dikutip D. Mulyasana, manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplotasi peluang bisnis yang muncul, guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dengan misi yang telah ditentukan.<sup>45</sup>
- j. Menurut Sondang P. Siagian, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang

---

<sup>42</sup> Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005). Hlm. 32

<sup>43</sup> Karhi Nisjar and Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1997). Hlm. 85

<sup>44</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011). Hlm. 31

<sup>45</sup> D Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. III, 2015). Hlm. 189

dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>46</sup>

Masih banyak pengertian manajemen strategi menurut para ahli yang belum penulis kutip dalam tulisan ini, namun dari beberapa pengertian manajemen diatas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi yang menyeluruh baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategi tersebut diatas, terdapat satu hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa manajemen strategi terdiri atas 3 proses, yaitu.

1. Penetapan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
3. Evaluasi atau kontrol strategik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu

---

<sup>46</sup> *Ibid.* Hlm. 191

dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.<sup>47</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa, manajemen strategi adalah merupakan proses manajerial melalui tiga tahapan yaitu; *Pertama* Formulasi strategi, meliputi menetapkan visi dan misi organisasi berdasarkan analisis SWOT terhadap lingkungan sekitar baik lingkungan dalam lembaga, maupun lingkungan luar lembaga pendidikan. Ini dilaksanakan untuk memperoleh kelemahan, kekuatan, ancaman dan tantangan yang akan diterima oleh lembaga pendidikan, sehingga dapat meminimalisir ancaman dan kelemahan bahkan merubahnya menjadi tantangan. Setelah itu, membuat perumusan tujuan yang berguna sebagai perinci dari visi dan misi yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Setelah rinci tujuannya dan mudah dipahami kemudian membuat sasarannya, ini berguna sebagai perinci dari tujuan sehingga mudah untuk dipahami. Dan tahap akhir adalah membuat strategi, melalui berbagai cara yang disepakati bersama untuk meraih visi dan misi lembaga pendidikan yang telah ditetapkan.

*Kedua* implementasi strategi yaitu, proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan yang sudah diformulasikan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Dalam Implementasi strategi hal-hal yang harus diperhatikan adalah, struktur, proses kegiatan, motivasi, serta pengawasan.

*Ketiga* evaluasi strategi yaitu, penilaian terhadap hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan organisasi. Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif, untuk melihat dan mengevaluasi capaian

---

<sup>47</sup> J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis: Terjemahan, Julianto Agung* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003). Hlm. 5

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

Selain pengertian manajemen strategi yang telah disebutkan, juga dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

## 2. Prinsip-Prinsip Manajemen Strategi

Prinsip dalam manajemen strategi adalah strategi formulation yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya; adanya strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknis), strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan (dengan anggaran berbasis kinerja); serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.<sup>48</sup>

Kegiatan dalam strategy formulation meliputi: a) Perumusan Visi, Misi, Nilai; b) Pencermatan Lingkungan Internal (PLI), Pencermatan Lingkungan Eksternal (PLE), Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Eksternal (KAFI & KAFE). Kegiatan strategi formulation dilanjutkan dengan strategi implementasi yang terdiri dari: a) Analisis pemilihan strategi dan kunci keberhasilan; b) Penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan); c) Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan.<sup>49</sup>

Para eksekutif perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan meyakinkan. Untuk itu,

---

<sup>48</sup> Akdon, *Strategi Management For Educational Management*. Hlm. 79-80

<sup>49</sup> *Ibid.* Hlm. 81

Hatten memberi beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga ia bisa sukses:

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya.
- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi.
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak apada titik-titik kelemahannya.
- e. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, anda harus membuat sesuatu yang memang layak dan dapat dilaksanakan.
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar.
- g. Tanda-tanda dari suksesnya strategi dinampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dan terutama dari para eksekutif dan semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.<sup>50</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, maka peneliti dapat mensinergikan, bahwa manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan untuk merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis logis dan rasional pada proses pemilihan strategi

---

<sup>50</sup> J Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: PT. Gramedia, Cet. X, 2015). Hlm. 72-73

### 3. Proses Manajemen Strategi

#### a. Formulasi Strategi (Strateg Formulation)

Formulasi strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan organisasi untuk mencaapai tujuan akhir yang ingin dicapainya serta cara yang akan di gunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam merumuskan formulasi strategi, Saiful Sagala menegaskan bahwa terdapat lima langkah formulasi strategik yang harus dilakukan, yaitu 1) perumusan visi (vision determination ) yaitu pencitraan bagaimana sekolah bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal (environmental external assessment) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi (organization assessment) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus (objective setting) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampilkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; 5) penentuan strategi (strategi setting) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.

Senada dengan Sagala, Akdon menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis, karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentulan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan oprasional organisasi terutama dalam pencapaian



tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan analisis yang bermanfaat positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.

Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa tiga pertanyaan yang harus dijawab dalam penyusunan strategi adalah: (1) dimana kita berada saat ini? Jawaban diberikan sesudah melakukan scanning PLI dan PLE serta mengakomodasi harapan customer dan stakeholder, (2) kemana kita hendak menuju? Jawaban dengan mengembangkan visi, pernyataan misi, nilai, tujuan-tujuan (end result dalam jangka waktu tertentu) dan objectives yang berciri SMART (Spesifik, Measurable, Aggressive, and Attainable, Result Oriented, Timebound), (3) bagaimana kita mengukur kemajuan setelah dicapai Selanjutnya menurut Tim SP4 UGM yang dikutip E. Mulyasa, menjelaskan bahwa penyusunan manajemen strategi dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: diagnosis, perencanaan dan penyusunan dokumen rencana. Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian, dengan melakukan analisis SWOT. Tahap perencanaan dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi (vision) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan dimasa depan. Sedangkan misi (mission) ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan yang berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini. Tahap yang ketiga penyusunan dokumen rencana strategi. Rumusannya tidak perlu terlalu tebal, supaya mudah difahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes.

Disisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam penyusunan rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja menurut Akdon meliputi; (1) sasaran, indikator kinerja dan terget yang akan dicapai pada priode bersangkutan; (2) program yang

akan dilaksanakan; (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.

Oleh karena itu dalam proses ini seorang kepala sekolah hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul saling rasa memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya gairah untuk bertanggungjawab sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah di tetapkan.

b. Implementasi Strategi (Strategi Implementation)

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategi adalah proses yang berkesinambunga yang dimulai dengan perumusan strategik, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian dilakukan peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi. Implementasi strategi menurut Hunger Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melaui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

Sagala menegaskan bahwa implementasi strategi dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar yang bertujuan mentranspormasi tujuan strategi kedalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Betapapun hebatnya suatu strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan sekolah.

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kerja, alokasi dan prioritas sumber daya.

Prim Masrokan menegaskan bahwa implementasi strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu; (a) analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, (b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), (c) sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Judson sebagaimana dikutip E. Mulyasa, menjelaskan ada lima langkah penting untuk mengimplementasikan manajemen strategis, yakni (1) menganalisis dan merencanakan perubahan, (2) mengkomunikasikan perubahan, (3) mendorong perubahan, (4) mengembangkan inisiasi masa transisi, (5) mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut.

Dalam proses inilah seorang pemimpin menuntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada. Karena dari ketiga tahapan manajemen strategi, hal yang paling sulit dan membutuhkan ekstra adalah implementasi strategik. Sebagaimana ditegaskan oleh Sagala bahwa dari tiga elemen manajemen strategik, yang paling sulit untuk dilaksanakan adalah implementasi strategik. Proses manajemen strategik dalam manajemen sekolah meliputi keseluruhan manajerial yang mencakup keadaan seperti

motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen dan proses pengawasan.

Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem controlling yang tepat. Top leader harus mampu melaksanakan peran ini sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi controlling.

Oleh karena itu sebagai seorang kepala sekolah, ada dua tugas besar yang diemban yaitu; Pertama adalah proses implementasi strategik ini benar-benar di laksanakan dengan sebaik mungkin, agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan, Kedua adalah memanfaatkan semua sumber daya manusia maupun sumber daya nonmanusia untuk mendukung terlaksananya semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

### c. Evaluasi Strategi (Pengawasan)

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

David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari

manajemen strategik, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategik 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 bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.

Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan meengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

Jika ditelaah lebih jauh, Akdon memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan. Tahapan pertama adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini meliputi; (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran intansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. Tahap kedua analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui perogress realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efesiensi, efektifitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (gap). Tahap ketiga adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada stakeholders sejauhmana tujuan organisasi telah dilaksanakan.

Seanada dengan pendapat diatas Masrokan Mutohar juga menjelaskan bahwa strategi evaluasi adalah merupakan strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (feed back) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan yaitu; (a) pengukuran dan analisis kinerja, (b) pelaporan dan pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja merupakan tahapan yang paling penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

Oleh karena itu dengan adanya evaluasi strategi, organisasi pendidikan diharapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya. Dengan bertolak dari hasil evaluasi, kendala sertahambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategi-strategi baru yang lebih baik untuk perbaikan kedepan. Dari pengertian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa proses manajemen strategik berjalan seperti sebuah siklus yang mana antara satu komponen dengan komponen yang lainnya saling berkaitan. Berawal dari pengamatan lingkungan, kemudian merumuskan strategi dilanjutkan ke implementasi strategi dan diakhiri dengan pengawasan dan evaluasi, kemudian kembali lagi ke pengamatan lingkungan. Begitu seterusnya proses manajemen ini berjalan.

#### **4. Manfaat Manajemen Strategi**

Kegunaan manajemen adalah elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Kegunaan manajemen adalah elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Davit menyebutkan sekurang-kurangnya lima manfaat manajemen strategik. Pertama, manajemen strategik melatih setiap orang dan organisasi untuk berfikir

secara antisipatif dan produktif. Kedua, Proses penyusunan manajemen strategik mendorong terjadinya komunikasi yang sangat dibutuhkan dalam organisasi. Ketiga, mendorong lahirnya komitmen manajerial. Keempat, proses tersebut melahirkan pemberdayaan stsf. Kelima, organisasi yang menetapkan manajemen strategik, menunjukkan kinerja finansial yang lebih baik.<sup>51</sup>

Kegunaan studi manajemen menurut Fayol, H., berkaitan dengan prinsip-prinsip umum manajemen, yaitu:

- a. Manajemen berguna untuk merancang pola pembagian kerja (division of work);
- b. Menetapkan wewenang dan tanggungjawab (authority and responsibility) secara profesional;
- c. Meningkatkan kedisiplinan pegawai (discipline) dengan taat asas dan taat pada tanggungjawabnya masing-masing;
- d. Kedisiplinan dibangun melalui kesatuan perintah (unity of command) yang tertuang pada visi dan misi perusahaan serta karisma pemimpin perusahaan yang menjadi teladan seluruh karyawan atau bawahannya;
- e. Kesatuan perintah berhubungan dengan kesatuan pengarahan (unity of direction) sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab kepemimpinan;
- f. Seluruh prinsip manajemen dan pelaksanaan fungsinya selalu mengutamakan kepentingan organisasi;
- g. Sikap mengutamakan kepentingan organisasi dibayar melalui penggajian pegawai, reward, bonus, imbalan, dan sebagainya yang akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan kewibawaan manajemen perusahaan;
- h. Manajemen penggajian berguna untuk menerapkan asas profesioanalitas kerja, asas keadilan, dan asas tingkatan para pegawai;

---

<sup>51</sup> Hendarawan Supratikno, *Advanced Strategik Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003). Hlm. 12

- i. Dengan pelaksanaan asas-asas manajemen perusahaan dan pegawai serta manajemennya sebagai suatu kesatuan yang utuh dan satabilitasnya lebih terjaga dengan baik.<sup>52</sup>

Adapun kegunaan studi manajemen untuk lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan dalam bidang pendidikan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.
- b. Sistem pengorganisasian (*organizing*). Kegunaan pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang proporsional melalui konsep pembagian kerja yang profesional.
- c. Pola pengarahan (*directing*) dilaksanakan oleh manajer dan supervisor yang bertugas memotivasi sekaligus meluruskan dan mengembangkan kecerdasan anggota organisasi dalam mengembangkan kinerja dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Pengarahan berhubungan langsung dengan kegunaan manajemen dalam mengerakkan (*actuating*) anggota organisasi agar bekerja dengan penuh kesadaran dan ikhlas dalam mengemban tugas dan kewajibannya.
- d. Pengevaluasian (*evaluating*), yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa lembaga untuk memastikan jalannya lembaga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap seluruh hasil kinerja lembaga dikelola dengan baik agar kelemahan dari segala aspeknya dapat ditanggulangi dengan baik dan benar. Kelemahan lembaga dapat terjadi pada karyawan, pada pola kepemimpinan manajer, pada permodalan, pada

---

<sup>52</sup> U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, Cet. I, 2012). Hlm. 6-7



mekanisme kerja, dan pada manajemnya. Oleh karena itu, evaluasi harus dilaksanakan dan tindak lanjut oleh pemecah masalah.<sup>53</sup>

Menurut Wahyudi, dengan menggunakan manajemen strategi sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan organisasi, maka penerapan manajemen strategi dalam suatu organisasi diharapkan akan membawa manfaatmanfaat atau keuntungan sebagai berikut:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan ditujui.
- b. Membantu organisasi beradaptasi apada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatifsuatu organisasi dalam lingkungan yang semakain beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dikurangi.<sup>54</sup>

Manfaat manajemen strategi dalam pendidikan menurut peneliti sebagai berikut: Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan sekolah dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi sekolah. b. Proses manajemen strategi

---

<sup>53</sup> *Ibid.* Hlm. 8-9

<sup>54</sup> Akdon, *Strategi Management For Educational Management*. Hlm. 38-39

akan memberikan hasil keputusan yang baik, dikarenakan interaksi kelompok dalam lingkungan sekolah dapat mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar. c. Keterlibatan warga sekolah di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka. d. Penerapan manajemen strategi membuat manajemen sekolah menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar sekolah.

Dari beberapa pendapat diatas yang cukup luas tersebut, peneliti dapat mensinergikan bahwa penerapan manajemen strategi didalam penyelenggaraan sistem pendidikan Mutu memiliki pengertian yang bervariasi, seperti yang dinyatakan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategik, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respons terhadap berbagai tuntutan dan atau aktivitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategi, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan.

## **B. Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah terdiri dari dua kata, yaitu “kepala dan sekolah”. Menurut Priansa dan Somad, Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan sekolah merupakan sebuah lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh

pendidikan formal.<sup>55</sup> Berangkat dari definisi di atas, secara sederhana dapat dikatakan bahwa kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Maksud dari kata memimpin tersebut adalah *leadership*, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal.

Kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan, dan lain-lain. Menurut Husaini Umar sebagaimana dikutip oleh Priansa dan Somad, menyatakan bahwa “kepala sekolah merupakan manajer yang mengorganisir seluruh sumber daya sekolah dengan menggunakan prinsip “*teamwork*”.<sup>56</sup> yaitu rasa kebersamaan (*together*), pandai merasakan (*emphaty*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling berbaik hati (*kindness*). Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia di sekolah. Menurut Mulyasa, “Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru”.<sup>57</sup>

Paparan diatas dapat diketahui bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pembelajaran, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga

---

<sup>55</sup> Priansa and Somad, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014). Hlm. 49

<sup>56</sup> *Ibid.* Hlm. 51

<sup>57</sup> Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*. Hlm. 24

cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional.

Dari penjelasan diatas terlihat dengan jelas bahwa, kepala sekolah harus mempunyai kepribadian dan sifat-sifat yang mulia. Selain itu, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan serta keterampilan yang mempunyai untuk menunjang kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan secara profesional. Kata kepala sekolah dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Pemimpin memiliki kekuasaan tertinggi di dalam lembaga yang formal maupun non formal. Seorang pemimpin tentunya menjalankan tugasnya memiliki orientasi kepentingan organisasi. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>58</sup>

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, sebab kepala sekolah dapat dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para guru, staf maupun siswa. Kata pemimpin dan kepemimpinan sistem yang tidak dapat dipisahkan, karena memiliki keterkaitan yang sangat erat antara keduanya. Jika

---

<sup>58</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Hlm. 83

organisasi diibaratkan manusia, maka pemimpin adalah otaknya dan kepemimpinan adalah hatinya.<sup>59</sup>

Oleh karena itu sesempurna apapun bentuk fisik orang tersebut tidak akan dapat berperan dalam kehidupannya kalau kepala dan hatinya tidak difungsikan dengan baik. Begitu pula sebuah organisasi tidak akan mencapai tujuan yang telah direncanakan apabila unsur pemimpin dan kepemimpinan tidak berfungsi dengan sebagaimana semestinya. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang mengarahkan seluruh kegiatan anggotanya untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolahnya. Fungsi kepala sekolah selain sebagai manajer, juga sebagai pemikir dan pengembang. Tugasnya dalam kerangka ini adalah memikirkan kemajuan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk profesional dan menguasai secara baik pekerjaannya melebihi rata-rata personil di sekolah, serta memiliki komitmen moral yang tinggi atas pekerjaannya sesuai dengan kode etik profesinya.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan subjek yang harus melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntutan, pemberdayaan, atau anjuran kepada seluruh komunitas sekolah untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.<sup>60</sup> Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang lain tanpa ada pertimbangan dari atasannya.

Orang yang akan diangkat menjadi kepala sekolah tentunya melewati beberapa pertimbangan dan persyaratan-persyaratan khusus misalnya latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Menurut pendapat Harry. Mintzberg kepala sekolah diangkat melalui beberapa

---

<sup>59</sup> M. Mas'ud Said, *Kepemimpinan* (Malang: UIN Malang Press, 2007). Hlm. 255

<sup>60</sup> Sudarwan Danin and Dkk, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009). Hlm. 5

pendekatan, seperti pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawab.

a. Pengangkatan

Sebagai pejabat formal kepala sekolah diangkat melalui persyaratan atau prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku. Prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Dalam hal ini perlu ada kerja sama pula dengan unit-unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah. Prosedur pengangkatan memberikan petunjuk tentang sumber dari mana calon kepala sekolah yang dicalonkan, seperti:

- 1) Siapa yang harus dicalonkan mulai dari tingkat sekolah, kabupaten, propinsi sampai pada tingkat pusat.
- 2) Instansi-instansi terkait mana saja yang terlibat dalam pencalonan tersebut.

Sedang peraturan-peraturan yang dimaksud, lebih ditekankan kepada persyaratan atau kriteria yang perlu dipenuhi oleh para calon. Ada klasifikasi persyaratan yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Bersifat administrasi yang meliputi:
  - Usia minimal dan maksimal
  - Pangkat
  - Masa kerja
  - Pengalaman
  - Berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru
- 2) Bersifat akademis yaitu berlatar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon.

### 3) Kepribadian.

- Bebas dari perbuatan tercela
- Loyal kepada pancasila dan pemerintah

Calon yang dipilih sesuai dengan prosedur dan persyaratan yang berlaku oleh unit yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah dan akan dikokohkan dengan suatu surat keputusan pengangkatan. Kepala sekolah akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang diberikan oleh unit pengelola penyelenggara sekolah. Dari unit tersebut telah dirumuskan:

- 1) Tugas dan fungsi kepala sekolah secara rinci;
- 2) Kewajiban dan larangan yang harus dilaksanakan dan tidak boleh dilaksanakan;
- 3) Petunjuk-petunjuk lain yang berkaitan dengan kepala-sekolah-an (the principalships).<sup>61</sup>

#### b. Pembinaan

Selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan memiliki tujuan dalam rangka meningkatkan kerja kepala sekolah. Banyak cara yang bisa dilakukan dalam melakukan pembinaan salah satunya yaitu pemberian gaji, pemberian kesempatan untuk menduduki jabatan, memiliki hak untuk mengembangkan diri, diberikan kenaikan gaji, memberi teguran yang bersifat memberikan dukungan (support) untuk melakukan kerja yang lebih baik, dan melakukan mutasi dan diberhentikan karena jabatan tertentu.

---

<sup>61</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada). Hlm. 86

## 2. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

### a. Tugas Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin dalam sekolah yang memiliki tugas dan fungsi tersendiri. Dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah harus lebih mengutamakan dari pada aktifitas pribadi, sebab sekolah merupakan ujung tombak bangkitnya generasi muda. Adapun tugas kepala sekolah yang diatur dengan Kepmendikbud No. 0489/U/1992 untuk SMA dan Kepmendikbud No. 054/U/1993 untuk SLTP misalnya, seorang kepala sekolah mempunyai tugas:

- 1) Menyelenggarakan kegiatan pendidikan.
- 2) Membina kesiswaan.
- 3) Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.
- 4) Menyelenggarakan administrasi sekolah.
- 5) Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana.
- 6) Melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua dan masyarakat.<sup>62</sup>

Menurut Murman sebagaimana yang dikutip oleh Rohmad, menyatakan bahwa tupoksi kepala sekolah mencakup “EMASLIM”<sup>63</sup> (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*). Tupoksi kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) bertugas membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program

---

<sup>62</sup> Muhammad Arsyad, *Mencermati Standar Kepala Sekolah*, diakses tanggal 19 Agustus 2022, <mailto:mma-mars@yahoo.co.id>.

<sup>63</sup> Rohmad, *Media Pembelajaran Dalam Pelajaran Agama Islam* (Yogyakarta: CV Gerbang Media Aksara, 2015). Hlm. 123-126



pengajaran dan remedial, membimbing karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari, harus mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran di dalam kelas. Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan, jadi tetap memiliki kewajiban untuk mengajar, hal ini juga akan menjadi contoh bagi guru-guru yang lain, membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, OSIS dan mengikuti lomba di luar sekolah, mengembangkan staf melalui pendidikan atau latihan, melalui pertemuan, seminar dan diskusi, menyediakan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan pangkat, mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon kepala sekolah, mengikuti perkembangan IPTEK melalui pendidikan atau latihan, pertemuan seminar, dan diskusi.

Sebagai *manager*, kepala sekolah harus mampu untuk mengelola seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Tanpa adanya pengelolaan yang baik, rasanya mustahil visi dan misi sekolah dapat tercapai. Pengelolaan dimaksud adalah pengelolaan administrasi KBM, BK, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, dan sarana dan prasarana. Tentu saja dalam praktiknya, seorang kepala sekolah dapat dibantu oleh guru maupun tenaga kependidikan lainnya. Selain itu kepala sekolah juga bertugas mengelola administrasi, kegiatan belajar dan bimbingan konseling dengan memiliki data lengkap administrasi kegiatan belajar mengajar dan kelengkapan administrasi bimbingan konseling, mengelola administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap, mengelola administrasi ketenagaan dengan memiliki data administrasi tenaga guru dan tata usaha, mengelola administrasi keuangan rutin, BOS dan komite, mengelola administrasi sarana dan

prasarana baik administrasi gedung atau ruang belajar, alat laboratorium, dan perpustakaan.

Kepala sekolah sebagai pengelola administrasi (*administrator*) bertugas menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Menyusun organisasi ketenagaan di sekolah baik wakasek, pembantu kepala sekolah, wali kelas, kasubag tata usaha, bendahara dan personalia pendukung, misalnya pembina perpustakaan, pramuka, OSIS dan olah raga. Personalia kegiatan temporer, seperti panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan, menggerakkan staf, guru, karyawan dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, mengoptimalkan sumber daya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal dan merawat sarana/prasarana milik sekolah.

Kepala sekolah sebagai penyelia (*supervisor*) bertugas menyusun program supervisi kelas, pengawasan dan evaluasi pembelajaran, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru atau karyawan dan untuk pengembangan sekolah. Dan sebagai seorang penyelia (*supervisor*), kepala sekolah harus mampu untuk merencanakan, melaksanakan, dan melakukan tindak lanjut yang diperlukan, serta memanfaatkan hasil supervisi. Namun sebelum melaksanakan kegiatan supervisi ini, seorang kepala sekolah harus memahami dan menguasai terlebih dahulu mengenai konsep-konsep supervisi yang benar. Penguasaan akan pendekatan dan teknik-teknik supervisi sangat diperlukan oleh kepala sekolah. Di samping itu, diperlukan komitmen yang kuat dari kepala sekolah untuk melakukan tindak lanjut setelah supervisi dilaksanakan. Tindak lanjut dapat berupa pembinaan perseorangan maupun pembinaan secara kelompok. Setelah itu, seorang kepala sekolah harus melaksanakan hasil supervisi yang sudah dilaksanakan. Dan sebagai seorang penyelia

(supervisor), kepala sekolah harus mampu untuk merencanakan, melaksanakan, dan melakukan tindak lanjut yang diperlukan, serta memanfaatkan hasil supervisi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) bertugas memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, dan berjiwa besar, memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik, memiliki visi dan memahami misi sekolah yang diemban dan mampu mengambil keputusan baik urusan interen maupun eksteren, mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tertulis. Selanjutnya, sebagai seorang pemimpin (*leader*) kepala sekolah harus memiliki sifat-sifat yang mulia. Diantara sifat itu adalah shidiq, amanah, tabligh, dan fathonah. Sifat-sifat tersebut mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini dalam rangka membangun kepercayaan dari guru-guru maupun tenaga kependidikan yang ada dalam wilayah tanggung jawabnya. Sebagai pemimpin, kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara bersama mewujudkan visi dan misi sekolah. Selain itu, sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik, juga mampu berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan. Kepala sekolah juga harus mampu mengambil keputusan baik yang berkaitan dengan urusan interen maupun eksteren.

Tupoksi kepala sekolah selanjutnya adalah sebagai pembaharu (*inovator*), adalah aia harus melakukan pembaharuan, kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan, dan mengadopsi gagasan baru dari manapun asalnya. Tentu saja pembaharuan yang dimaksud adalah pembaharuan yang menyangkut kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, pembinaan tenaga guru dan karyawan, dan kegiatan ekstrakurikuler, yang tidak kalah pentingnya, sebagai pembaharu. Kepala sekolah

harus mampu menggali sumber daya manusia yang ada di komite sekolah dan masyarakat.

Kepala sekolah sebagai pendorong (*motivator*) harus mampu mengatur lingkungan kerja, mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai, mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku. pelaksanaan suasana kerja yang kondusif, dan harus mampu menerapkan prinsip dalam memberi penghargaan maupun sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku. Di sini diperlukan seorang kepala sekolah yang tegas namun tidak keras dalam bertindak. Seorang kepala sekolah harus mampu menempatkan dirinya dalam posisi-posisi di atas.

Tugas kepala sekolah yang paling utama adalah bertanggung jawab terhadap bawahannya dan bertanggung jawab terhadap atasannya. Bertanggung jawab pada tugas bawahannya, maksudnya kepala sekolah harus selalu mengontrol kinerja bawahannya sedangkan tanggung jawab kepala sekolah kepada atasannya yaitu kepala sekolah harus berusaha menerima masukan dari atasannya terhadap peningkatan mutu serta pencapaian visi dan misi sekolah tersebut.<sup>64</sup>

Jadi menurut istilah strategi kepala sekolah adalah suatu cara atau metode yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan dalam upaya meminimalisir kegagalan. Strategi ini merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam mewujudkan sebuah visi dan misi sekolah.

#### b. Fungsi Kepala Sekolah

Dalam mewujudkan sebuah keberhasilan tentunya kepala sekolah harus mengetahui fungsinya. Adapun

---

<sup>64</sup> *Ibid.* Hlm. 88

fungsi kepala sekolah sebagai administrasi adalah sebagai berikut:

- 1) Membangkitkan dan menstimulus guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- 3) Bersama guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar dan lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 4) Membina kerjasama yang baik diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah dan mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 6) Membina hubungan kerja sama antara sekolah dan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.<sup>65</sup>

Dari fungsi kepala sekolah sebagai administrator di atas, menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak sekedar sebagai seorang pemimpin (leader) dalam sekolah, tetapi mampu memainkan strategi dalam rangka peningkatan kinerja tenaga operasional, serta kemampuan dalam

---

<sup>65</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1998). Hlm. 119

melakukan komunikasi terhadap seluruh rekanrekan yang ada.

## C. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Banyak pakar atau peneliti memberi pengertian yang berbeda mengenai kinerja guru. Menurut Prawirosentono menyatakan bahwa: kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.<sup>66</sup>

Menurut Martinis Yamin dan Maisah menyatakan: kinerja pengajar adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa: kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>67</sup>

Menurut *Murgatroyd and Morgan* mengemukakan bahwa: kinerja guru dalam pembelajaran yang diperlihatkan adalah prestasi belajar peserta didik yang baik, selanjutnya kinerja yang baik terlihat dari hasil yang diperoleh dari penilaian peserta didik. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah di sampaikan, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja guru adalah

---

<sup>66</sup> Sudarman, *Profesi Guru, Di Puji, Di Kritisi, Dan Di Caci* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2013). Hlm. 135

<sup>67</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2008). Hlm. 67

tingkat keberhasilan kerja yang dicapai oleh seorang guru dengan kecakapan dan keahlian yang dimiliki dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas kerjanya. Guru sangat berperan dalam proses pembelajaran. Keberhasilan sekolah tidak dapat terlepas dari peran guru sebagai tenaga pendidik dalam menghasilkan lulusan yang mampu menghadapi persaingan hidup yang semakin ketat. Guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dalam proses belajar mengajar untuk mencapai kinerja yang baik

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV Pasal 10 Ayat 1 menyatakan kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang di peroleh melalui pendidikan profesi. Adapun penjelasan keempat kompetensi sebagai berikut:

- a. Kompetensi Kepribadian Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan peserta didik, dan berakhlak mulia.
- b. Kompetensi Pedagogik Kompetensi paedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan sebagai potensi yang dimilikinya.
- c. Kompetensi Profesional Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan.
- d. Kompetensi Sosial Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga

kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.<sup>68</sup>

Berdasarkan penentuan kompetensi tersebut, maka guru diharapkan dapat lebih fokus dan selalu meningkatkan kemampuannya agar kinerjanya yang dicapai semakin baik.

Kinerja sama maknanya dengan kata etos kerja. Etos berasal dari bahasa Yunani yaitu etos yang artinya sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sedangkan kerja adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerjakan seluruh asset piker dan zikirnya untuk mengatualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai kegiatan dari masyarakat yang terbaik (khairummah) atau dengan kata lain hanya dengan bekerja manusia itu memanusiasiakan dirinya.

Sikap guru terhadap proses pembelajaran, akan mewarnai perilaku guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Sedangkan mengajar merupakan tugas utama seorang guru yang wajib berdampak positif untuk dirinya dan siswa, baik guru berperan sebagai fasilitator, pembimbing maupun sebagai pencipta lingkungan belajar. Menurut pandangan islam, kerja merupakan sesuatu yang digariskan bagi manusia. Dengan bekerja manusia mampu memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhiratnya. Amat jelas bahwa kerja mempunyai makna eksistensial dalam menunjukkan kehidupan orang islam. Karena berhasil/gagalnya dan tinggi/rendahnya kualitas hidup seseorang ditentukan oleh amal dan kerjanya.<sup>69</sup>

Terdapat sejumlah firman Allah yang berkaitan dengan perintah bekerja kepada orang-orang yang beriman, antara lain Al-Qur'an.Surat Al-Mulk ayat 15, berbunyi:

---

<sup>68</sup> Donni Juni Priansa, *Kinerja Dan Profesionalisme Guru* (Bandung: Alfabeta, 2014). Hlm. 123-124

<sup>69</sup> Domingun, *Kinerja Dan Etos Kerja Dalam Perspektif Islam (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah)* (Samarinda, 2017), Www.Stiem-Samarinda.Ac.Id. Hlm. 19



هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾ (الملك: ١٥)

*“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan”.*

Ayat ini mengandung perintah langsung agar manusia giat bekerja dan menghindari bermalas-malasan. Bekerja untuk memperoleh rizki guna menunaikan nafkah keluarga adalah sebuah amanah yang harus ditunaikan.

Ayat lain yang berkenaan dengan kinerja yaitu Al-Qur’an Surat Al-Ahqaf ayat 19, berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۗ وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ ۗ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾ (الأحqاف: ١٩)

*“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.*

Ayat tersebut menjelaskan bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Dalam pandangan Islam kinerja dapat ditingkatkan ketika seseorang menghadirkan dimensi keyakinan akidahnya ke dalam

kehidupannya.<sup>70</sup> Adapun hadits yang menjelaskan untuk bekerja atau beraktivitas yang diriwayatkan oleh HR. Abu Daud & Nawawi yaitu:

عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّمَا أَلْ عَمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا صِبْيَاهَا أَوْ لِمَرْأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَا جَرَّ إِلَيْهِ (رواه أبو داود)

*Dari Umar bin Khattab dia berkata bahwa amal-amal itu sah bila disertai niat). Dan bahwa bagi setiap orang (mendapatkan apa yang di niatkan). Maka barang siapa yang hijrahnya kepada Allah dan RasulNya, maka hijrahnya kepada Allah dan Rasulnya. Dan barang siapa yang hijrahnya kepada harta dunia yang di carinya ratau seorang wanita yang di nikahnya, maka hijrahnya kepada apa yang di hijrahnya (HR. Abu Daud) (Nawawi, 200:5).<sup>71</sup>*

Menurut penulis hadist di atas menjelaskan bahwa kesungguhan apapun aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh seorang berdasarkan niat yang ia lahirkan dari dalam hatinya. Niat yang benar dan sungguh-sungguh akan melahirkan aktivitas yang penuh kesungguhan pula. Artinya kinerja yang memiliki makna kesungguhan itu akan berkaitan erat dengan niat yang menjadi awal seorang melakukan aktivitas. Dengan kata lain, kinerja juga disebut dengan kemampuan..

## 2. Indikator Kinerja Guru

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka di pandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen

---

<sup>70</sup> Kholiq, *Kinerja Dalam Pandangan Islam*, 2013, Eprints.Walisongo.ac.id. hlm. 11

<sup>71</sup> Muhammad Nashiruddin Al-Albani, *Terjemahan Hadis Shahih Sunan Abu Daud*. (Jakarta: Pustaka Azzam, No. 1205), hlm. 455

yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Keterampilan merupakan modal yang penting yang harus dibawa seseorang ketempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan- kecakapan antara pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperhatikan karyawan untjuk menyelesaikanya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesionalnya artinya tugas-tugas hanya dapat dikejakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: 1) Guru sebagai pengajar, 2) Guru sebagai pembimbing, 3) Guru sebagai administrator kelas.<sup>72</sup>

Indikator seorang guru memiliki kinerja yang baik dalam proses pembelajaran menurut dinas pendidikan<sup>73</sup> adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan pembelajaran meliputi:
  - 1) Perumusan tujuan pembelajaran
  - 2) Pemilihan materi ajar
  - 3) Pemilihan sumber media pembelajaran
  - 4) Kejelasan scenario pembelajaran
  - 5) Kesesuaian teknik pembelajaran
  - 6) Kelengkapan instrument pembelajaran dengan tujuan pembelajaran.
- b. Strategi pembelajaran meliputi:
  - 1) Kejelasan rumusan tujuan pembelajaran
  - 2) Kesesuaian dengan kompetensi dasar

---

<sup>72</sup> Danim S, *Inovasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002). Hlm. 122

<sup>73</sup> Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: Rajawali Pers Raja Grafindo Persada, 2013). Hlm. 75

- 3) Kesesuaian materi ajar dengan tujuan pembelajaran
  - 4) Kesesuaian tujuan dengan karakteristik peserta didik
  - 5) Keruntutan dan sistematika materi ajar
  - 6) Kesesuaian media atau alat pembelajaran dengan tujuan pembelajaran
  - 7) Kesesuaian media atau alat pembelajaran materi pembelajaran.
- c. Evaluasi pembelajaran meliputi:
- 1) Kesesuaian antara teknik penilaian dengan tujuan pembelajaran
  - 2) Kejelasan prosedur penilaian
  - 3) Kelengkapan instrument penilaian
  - 4) Mengkomunikasikan kemajuan belajar siswa kepada orang tua
  - 5) Refleksi pengajaran
  - 6) Evaluasi untuk mengambil keputusan dalam pembelajaran
- d. Lingkungan Belajar meliputi:
- 1) Menciptakan budaya belajar
  - 2) Mengelola kelas secara efektif
- e. Pengembangan Profesional meliputi:
- 1) Peningkatan profesi
  - 2) Bekerjasama dengan rekan sejawat
  - 3) Mengedepankan profesionalisme secara berkelanjutan
- f. Komunikasi meliputi:
- 1) Komunikasi secara jelas kepada siswa
  - 2) Komunikasi secara jelas kepada orangtua siswa
  - 3) Komunikasi secara jelas kepada stakeholder

Jika dicermati dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kriteria suatu kinerja meliputi:

- a. Keilmuan yang mendasari profesi yang ditekuni yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan khusus
- b. Keahlian (skill) yang meliputi keterampilan dalam mengaplikasikan teori keilmuan yang menjadi dasar sebuah profesi
- c. Adanya kode etik profesi yang di jadikan sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya
- d. Pengakuan masyarakat terhadap hasil dari suatu kinerja yang menguntungkan obyek profesi
- e. Adanya organisasi yang dijadikan ajang pengembangan dan pelaksanaan pelayanan profesinya secara maksimal
- f. Kepribadian yang mencangkup bagaimana perilaku dan sifat pelaksanaan kinerja harus menunjang keberhasilan profesi yang di embanya.<sup>74</sup>

Indikator guru dalam penelitian ini merupakan sebuah kunci keberhasilan bagi seorang guru, maka dari itu peneliti lebih mengkrucutkan mengenai indicator kinerja guru yaitu strategi pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Menurut Hamzah B. Uno (2009: 3) dijelaskan bahwa strategi pembelajaran yaitu cara-cara yang akan digunakan oleh pengajar untuk memilih kegiatan belajar yang akan digunakan selama proses pembelajaran. Pemilihan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi, sumber belajar, kebutuhan dan karakteristik peserta didik yang dihadapi dalam angka mencapai tujuan pembelajaran tertentu. Sedangkan evaluasi pembelajaran menurut Sukirman adalah serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis dan menginterprestasikan data tentang proses dan hasil belajar

---

<sup>74</sup> Kementerian Pendidikan Nasional, *Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta: Direktorat Tenaga Pendidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2013). Hlm. 139

peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga menjadi informasi yang bermakna dalam pengambilan keputusan pada mata pelajaran tertentu di sekolah atupun madrasah.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif, dan prakarsa untuk memunculkan ide-ide baru dalam melaksanakan tugas, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan, pelaksanaan pekerjaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, penggunaan waktu dan pemanfaatan yang efektif. Berdasarkan uraian diatas, Guru merupakan bagian dari sebuah pekerjaan yang dalam pelaksanaannya menuntut adanya kinerja yang baik didalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.

### **3. Peran dan Tugas Guru**

Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Maka dapat di tetapkan peran-peran dan tugas seorang guru sebagai berikut.

#### **a. Peran Guru**

##### **1) Peran guru dalam proses belajar mengajar**

- **Guru sebagai Demonstrator**

Dalam peranya sebagai demonstrator, gurusen antiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan serta senantiasa mengembangkanya dalam arti meningkatkan kemampuanya dalam ilmu yang dimilikinya karena hal itu sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

- **Guru sebagai pengelola kelas**

Dalam peranya sebagai pengelola kelas, guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai

lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi. Lingkungan di ataur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah kepada tujuan-tujuan pendidikan. Pengawasan terhadap lingkungan belajar itu turut menentukan sejauh mana lingkungan tersebut menjadi lingkungan belajar yang baik. Tujuan umum pengelolaan kelas ialah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas untuk bermacam- macam kegiatan belajar dan mengajar agar mencapai hasil yang baik

- Guru sebagai mediator dan fasilitator

Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk mengefektifkan proses belajar mengajar. Dengan demikian media pendidikan merupakan dasar yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian dari integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pengajaran disekolah.

- Guru sebagai evaluator

Dalam proses belajar mengajar guru hendaknya menjadi evaluator yang baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu telah tercapai atau belum, dan apakah materi yang diajarkan sudah cukup tepat. Semua pertanyaan tersebut dapat dijawab melalui kegiatan evaluasi atau penilaian. Dalam fungsinya sebagai penilai hasil belajar siswa, guru hendaknya terus-menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh siswa dari waktu-kewaktu. Informasi yang dapat diperoleh melalui evaluasi ini merupakan umpan balik

(feedback) terhadap proses belajar-mengajar. Dengan umpan balik ini akan dijadikan tolak ukur untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar-mengajar akan terus menerus ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal.

## 2) Peran guru dalam administrasi

Dalam hubungannya dengan kegiatan administrasi seorang guru dapat berperan sebagai berikut.

- Pengambilan inisiatif, pengarahan, penelitian kegiatan-kegiatan pendidikan. Hal ini berarti guru turut serta memikirkan kegiatan-kegiatan pendidikan yang direncanakan serta nilainya.
- Wakil masyarakat, yang berarti dalam lingkungan sekolah guru menjadi anggota suatu masyarakat. Guru harus mencerminkan suasana dan kemauan masyarakat dalam arti yang baik.
- Orang yang ahli dalam mata pelajaran. Guru harus bertanggung jawab untuk mewariskan kebudayaan kepada generasi muda berupa pengetahuan.
- Penegak disiplin. Guru harus menjaga agar tercapai suatu disiplin
- Pelaksanaan administrasi pendidikan. Disamping menjadi pengajar, gurupun bertanggung jawab akan kelancaran jalannya pendidikan dan ia harus mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan administrasi
- Pemimpin generasi muda, masa depan generasi muda terletak ditangan guru. Guru berperan sebagai pemimpin mereka dalam mempersiapkan diri anggota masyarakat yang dewasa.



- Penerjemah kepada masyarakat, artinya guru berperan untuk menyampaikan segala perkembangan kemajuan dunia sekitar kepada masyarakat, khususnya masalah-masalah pendidikan.

### 3) Peran guru secara pribadi

Dilihat dari dirinya sendiri, seorang guru harus berperan sebagai berikut.

- Petugas sosial, yaitu seseorang yang harus membantu untuk kepentingan masyarakat. Dalam kegiatan-kegiatan masyarakat guru senantiasa merupakan petugas-petugas yang dapat dipercaya untuk berpartisipasi didalamnya.
- Pelajar dan ilmuwan, yaitu senantiasa terus-menerus menuntut ilmu pengetahuan. Dengan berbagai cara setiap saat guru senantiasa belajar untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan.
- Orang tua, yaitu mewakili orang tua murid disekolah dalam pendidikan anaknya. Sekolah merupakan lembaga pendidikan sesudah keluarga, sehingga dalam arti luas sekolah merupakan keluarga, guru berperan sebagai orang tua dari siswa-siswanya.
- Pencari teladan, yaitu yang senantiasa mencari teladan yang baik untuk siswa bukan untuk seluruh masyarakat, guru menjadi ukuran bagi norma-norma tingkah laku.
- Pencari keamanan, yaitu yang senantiasa mencari rasa aman bagi siswa. Guru menjadi tempat berlindung bagi siswa-siswa untuk memperoleh rasa aman dan puas didalamnya.

#### 4) Peran guru secara psikologis

Peran guru secara psikologis, guru dipandang sebagai berikut.

- Ahli psikologi pendidikan, yaitu petugas psikologi dalam pendidikan yang melaksanakan tugasnya atas dasar prinsip-prinsip psikologi.
- Seniman dalam hubungan antar manusia, yaitu orang yang mampu membuat hubungan antar manusia untuk tujuan tertentu, dengan menggunakan teknik tertentu, khususnya dalam kegiatan pendidikan.
- Pembentukan kelompok sebagai jalan atau alat dalam pendidikan.
- Catalytic agent, yaitu orang yang mempunyai pengaruh dalam menimbulkan pembaharuan. Sering pula peran ini disebut sebagai innovator.
- Petugas kesehatan mental yang bertanggung jawab terhadap pembinaan kesehatan mental khususnya kesehatan mental siswa.<sup>75</sup>

Dari pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa beberapa peran guru diatas apabila dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan komitmen maka akan memajukan sekolah dengan keprofesionalanya dalam mendidik anak

#### b. Tugas Guru

Sedangkan menurut Uzer, tugas guru dibagi kedalam tiga tugas yang berkaitan dengan pofesi, kemanusiaan, dan kemasyaakatan

##### 1) Profesi, meliputi:

---

<sup>75</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. IX, 1995). Hlm. 9-13

- Mendidik, berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup.
  - Mengajar, yaitu meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi.
  - Melatih, mengembangkan keterampilan dan penerapannya.
- 2) Kemanusiaan, meliputi:
- Sebagai orangtua kedua bagi siswa
  - Menaik simpati dan perhatian siswa dari semua lapisan masyarakat.
  - Memotivasi siswa dan mentransformasikan diri kepada siswa.
- 3) Kemasyarakatan:
- Mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga Negara Indonesia yang bernal pancasila.
  - Mencerdaskan bangsa Indonesia.<sup>76</sup>

Bila kita cermati tugas-tugas diatas, tugas guru begitu berartinya bagi seluruh kehidupan manusia, yakni dengan melihat tugas-tugasnya dari mulai lingkungan yang terkecil yaitu bagi dirinya, kemudian antar manusia, bahkan sampai tugasnya bagi bangsa dan Negara

Sedangkan tanggung jawab seorang guru bukan hanya dilihat dari peran dan tugasnya saja, akan tetapi juga dalam kewajibannya sebagai tenaga pendidik, dimana undang-undang republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban menyebutkan:

---

<sup>76</sup> *Ibid.* Hlm. 6-7

- a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis
- b. Mempunyai komitmen secara professional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.<sup>77</sup>

Dengan memperhatikan tugas, peran, serta kewajiban guru, begitu kompleks beban dan tanggung jawab guru, apabila serangkaian peran tugas dan kewajiban tersebut dilaksanakan dengan baik, maka proses belajar mengajar dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan yang diharapkan.

#### 4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan penceminan pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak terlepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap tersebut antara lain:

- a. Kepribadian dan Dedikasi

Setiap guru memiliki pribadi masing-masing sesuai dengan ciri-ciri pribadi yang mereka miliki, Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. Kepribadian adalah suatu masalah abstrak, yang hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat bahwa kepribadian yang

---

<sup>77</sup> Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Bagi Proyek Penilaian Hasil Belajar Tahap Akhir Nasional, 2003.

sesungguhnya adalah abstrak, sukar dilihat dan diketahui secara nyata, yang dapat diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan misalnya dalam tindakanya, ucapan, masalah, baik yang ringan maupun yang berat.<sup>78</sup> Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik, artinya keseluruhan sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang itu, dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang ditentukan oleh kepribadianya.

Lebih lanjut Djamarah, SB, mengemukakan bahwa faktor terpending bagi seorang guru adalah kepribadianya. Kepribadian inilah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan Pembina yang baik bagi anak didiknya ataukah akan menjadi perusak bagi masadepan anak didik, terutama untuk anak didik yang masih kecil dan mereka yang mengalami kegunjangan jiwa. Oleh karena itu kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya matabat guru.

#### b. Pengembangan Profesi

Profesi guru kian hari menjadi perhatian seiring dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menuntut kesiapan agar dapat mengikuti perkembangan zaman. Profesi ialah kegiatan yang menunjuk pada suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan terhadap profesi.<sup>79</sup> Tetapi pekerjaan itu harus diterapkan kepada masyarakat untuk kepentingan masyarakat umum, bukan untuk kepentingan individu, kelompok, atau golongan tertentu.

Dalam melaksanakan pekerjaan itu haus memenuhi norma-norma didalamnya, orang yang melakukan

---

<sup>78</sup> Djamah S, *Prestasi Belajar Dan Kompetensi Guru* (Surabaya: Usaha Nasional Cet. IV, 2004). Hlm. 101

<sup>79</sup> Saefudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta, 2009). Hlm. 3

pekerjaan atau profesi haruslah orang yang ahli (professional) atau orang yang sudah memiliki daya pikir, ilmu dan keterampilan yang tinggi. Disamping itu ia juga dituntut dapat mempertanggung jawabkan segala tindakan dan hasil karyanya yang menyangkut profesi itu.

c. Kemampuan Mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Kemampuan yang harus dimiliki seorang guru menurut peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama yaitu: (1) Kompetensi Pedagogik (2) Ke-pribadian (3) Sosial dan (4) Professional keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.<sup>80</sup>

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi Pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelola pembelajaran yang mendidik. Secara substantive kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya, kompetensi pedagogik meliputi :

- Mengenal anak didik
- Menguasai berbagai teori tentang pendidikan
- Menguasai macam-macam model pembelajaran
- Menguasai bahan pembelajaran
- Menyusun rencana pelaksanaan pembelajara

---

<sup>80</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*, 2005. Hlm. 24

- Menilai proses pembelajaran

## 2) Kompetensi Kepribadian

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:

- Berkepribadian yang utuh, berbudi luhur, jujur, dewasa, beriman
- Berkemampuan mengaktualisasikan diri, disiplin tanggung jawab, peka dan berwawasan luas
- Dapat berkomunikasi dengan orang lain
- Kemampuan mengembangkan profesi, berfikir kreatif, kritis dan reflektif

## 3) Kompetensi Professional

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

- Penguasaan materi pelajaran
- Penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan atau keguruan
- Penguasaan masalah-masalah pendidikan

## 4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan,

orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial sebagai berikut:

- Empati kepada orang lain
- Toleransi
- Mampu bekerjasama dengan orang lain
- Memiliki sikap keperibadian yang positif.

Komptensi 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 kedalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya. Guru harus mampu menafsirkan dan 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.

Aspek-aspek teladan guru berdampak besar terhadap iklim belajar dan pemikian anak didik yang di ciptakan guru itu sendiri. Guru harus memahami bahwa perasaan dan sikap siswa akan berpengaruh kuat terhadap proses belajarnya, agar guru mampu berkompetensi harus memiliki jiwa inovatif, kreatif, dan kappabel. Meningkatkan sikap konservatif tidak bersifat defensive tetapi mampu membuat anak lebih bersifat ofensif.<sup>81</sup> Penguasaan seperangkat kompetensi yang meliputi kompetensi keterampilan proses dan penguasaan pengetahuan merupakan unsur yang dikolaborasikan dalam bentuk satu kesatuan yang utuh dan membentuk struktur kemampuan yang harus dimiliki seoang guru, sebab kompetensi merupakan seperangkat kemampuan

---

<sup>81</sup> Sutadipura, *Kompetensi Guru Dan Kesehatan Mental* (Bandung: Angkasa, 2004). Hlm. 72



guru yang searah dengan kebutuhan pendidikan disekolah, tuntutan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.



## DAFTAR RUJUKAN

- Akdon. *Strategi Management For Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Arikunto, Suharsini. *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*. Jakarta: Rineka Cipta, Cet. V, 2003.
- Arsyad, Muhammad. *Mencermati Standar Kepala Sekolah*, 2022. <mailto:mma-mars@yahoo.co.id>.
- Chairul, Anwar. *Hakikat Manusia Dalam Pendidikan Sebuah Tujuan Filosofi*. Yogyakarta: Suka Press, 2014.
- Danin, Sudarwan, and Dkk. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009.
- Dasmana, Ade. "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Al-Amanah Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung." *Jiip-Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 1 (2021): 5–10. <http://jiip.stkipyapisdmpu.ac.ad>.
- Domingun. *Kinerja Dan Etos Kerja Dalam Perspektif Islam (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah)*. Samarinda, 2017. [www.Stiem-Samarinda.Ac.Id](http://www.stiem-samarinda.ac.id).
- Fatah, Nanang. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2013.
- Fred R. David. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Hunger, J. David, and Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis: Terjemahan, Julianto Agung*. Yogyakarta: Andi Ofset, 2003.
- Jozef Raco. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik Dan Keunggulannya*, 2018. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>.
- Kholiq. *Kinerja Dalam Pandangan Islam*, 2013. [Eprints.Walisongo.ac.id](http://eprints.walisongo.ac.id).
- Machali. *The Handbook Of Education Manajemen*. Jakarta: Pranamedia Group, 2016.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Mohamad Mustari, Ph. D. *Manajemen Pendidikan*. Depok: Rajawali Pers, 2018.
- Mubarok, M. Husni. *Manajemen Strategi*. Kudus: STAIN, 2009.
- Muchith, M. Saekan. *Cooperative Learning*. Semarang: RaSAIL Media Group, 2010.
- Mukhtar, M. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar." *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala* 3, no. 3 (2015).
- Mulyadi. *Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005.
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mulyasana, D. *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. III, 2015.
- Nasional, Departemen Pendidikan. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*, 2005.
- Nasional, Kementrian Pendidikan. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Direktorat Tenaga Pendidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2013.
- Nisjar, Karhi, and Winardi. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju, 1997.
- Nurmasiyah, Nasir Usman, and Muniati AR. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan 3 Lhokseumawe." *Journal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 3, no. 2 (2015).
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Priansa, Donni Juni. *Kinerja Dan Profesionalisme Guru*. Bandung:

- Alfabeta, 2014.
- Priansa, and Somad. *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Purwanto, M. Ngalim. *Adminitrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1998.
- Rohiat. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar Dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Rohmad. *Media Pembelajaran Dalam Pelajaran Agama Islam*. Yogyakarta: CV Gerbang Media Aksara, 2015.
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers Raja Grafindo Persada, 2013.
- S, Danim. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- S, Djamah. *Prestasi Belajar Dan Kompetensi Guru*. Surabaya: Usaha Nasional Cet. IV, 2004.
- Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, Cet. I, 2012.
- Said, M. Mas'ud. *Kepemimpinan*. Malang: UIN Malang Press, 2007.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT. Gramedia, Cet. X, 2015.
- Saud, Saefudin. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Siyoto, Sandu, and Sodik Ali. *Dasar Metodologi Penelitian*, 2015.
- Soegito, A.T. *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan*. Semarang: Widya Karya, 2013.
- Sudarman, Momon. *Profesi Guru, Di Puji, Di Kritisi, Dan Di Caci*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Suharsimi, and Arikunto. *Dasar-Dasar Research*. Bandung: Tarsoto,

- 1995.
- Supardi. *Kinerja Guru*. Jakarta: Rajawali Press, 2014.
- Supratikno, Hendarawan. *Advanced Strategik Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Supratikno, Hendrawan. *Advanced Strategik Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Suryosubroto. *Dasar-Dasar Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Sutadipura. *Kompetensi Guru Dan Kesehatan Mental*. Bandung: Angkasa, 2004.
- Tanjung, Rahman, Hanafiah, Opan Arifudin, and Dedi Mulyadi. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *JIIP-Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 4 (2021): 291–96. <http://jiip.stkipyapisdompou.ac.ad>.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 4*, 2005.
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Bagi Proyek Penilaian Hasil Belajar Tahap Akhir Nasional, 2003.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. IX, 1995.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- . *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Wahyuni, Sri, and Ahmad Zaki. "Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Swasta PPM Babusalam Teluk Betung Pura Langkat." *Journal of Islamic Studies* 1, no. 2 (2022).