

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Kepemimpinan

1. Pengertian Strategi Kepemimpinan

Strategi pada mulanya berasal dari bahasa Yunani yaitu “Strategos” ini berasal dari kata “Stratos” yang berarti militer dan “Ag” yang artinya memimpin, berdasarkan pemakaian ini kata strategi pada awalnya bukan kata lain dari kosa kata disiplin ilmu manajemen, namun lebih mengarah pada bidang kemiliteran atau pertahanan. Secara bahasa, strategi tersebut bisa diartikan sebagai tindakan, kiat, trik, dan cara. Selanjutnya jika dilihat secara umum, strategi dimaknai sebagai haluan dalam melakukan tindakan untuk mencapai suatu tujuan.⁹

Strategi sebenarnya juga berdasarkan pada analisis yang terintegrasi dan holistik. artinya, setelah strategi tersusun, semua faktor yang ada dalam organisasi sudah prespektif jangka panjang, strategi dirumuskan untuk merealisasikan visi dan misi korporasi.¹⁰

Strategi kepemimpinan merupakan tanggung jawab bagi kepala sekolah agar bersifat mudah dan cepat dalam menyesuaikan diri untuk mengatasi sesuatu yang tidak diharapkan, dan menuntun mereka untuk berpandangan jauh kedepan.¹¹

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat diartikan bahwa strategi kepemimpinan adalah rencana dan metode yang dilakukan pemimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dimana dalam tujuan tersebut, kepala

⁹Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar*, (Bandung: Refika Aditana, 2011), hal. 3

¹⁰ Ibid, hlm 6

¹¹Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod, 2008), hlm. 91-93.

sekolah sebagai pemimpin sangatlah penting dalam menentukan arah dan tujuan lembaga.

Dalam hal ini maka, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus dituntut memiliki kecerdasan dalam menguasai situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi agar supaya mampu menerapkan suatu pengembangan program dan menggerakkan sumber daya organisasi yang dimilikinya. Salah satu faktor dalam menentukan efektifitas pelaksanaan program peningkatan kedisiplinan pendidik dan kependidikan adalah ketepatan penggunaan strategi, dalam penggunaan berbagai macam strategitersebut seorang pemimpin harus memahami beberapa strategi serta memilih dan menentukan strategi apa yang akan diutamakan untuk mencapai suatu tujuan.

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan pemimpin organisasi itu dalam menetapkan strategi yang tepat dan menjalankan organisasinya serta memanfaatkan lingkungan dengan cara memilih pengorganisasian sumberdaya internal yang tepat, ketetapan strategi yang ditetapkan pimpinan suatu organisasi berdasarkan pada pemikiran strategi yang dimilikidengan pengalaman pembelajarannya pada saat situasi lingkungan yang sering berubah-ubah. Suatu proses yang dilakukan oleh para ahli strategi tersebut digunakan sebagai pemikiran strategi formal untuk panduan dalam menetapkan keputusan manajemen.¹²

Jadi kepemimpinan bisa disimpulkan bahwa, kemampuan seorang pemimpin atau dalam mempengaruhi staf dan anggotanya untuk tercapainya tujuan. Dalam sebuah organisasi kepemimpinan seorang pemimpin itu sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, karena pemimpin menempati posisi yang strategis yang mana seseorang tersebut berhak mengambil

¹²Sofian Assauri, *Strategic Management*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 9

keputusan serta bertanggung jawab penuh terhadap keputusan yang telah diambil. Sedangkan Kepala berasal dari dua kata yaitu, “kepala” dan “sekolah”. Kepala bisa diartikan sebagai pemimpin sedangkan kata sekolah adalah lembaga atau tempat untuk menerima pembelajarandipimpin.¹³

2. Unsur-unsur strategi

Bila terdapat suatu organisasi mempunyai “strategi” maka strategi itu harus mempunyai bagian-bagian yang mencakup unsur-unsur strategi. Suatu strategi mempunyai 5 unsur yaitu:

a. Lokasi aktivitas atau arena

Lokasi arena atau arena merupakan area (produk, jasa, saluran distribusi, pasar geografis, dan lainnya) dimana organisasi beroperasi. Unsur arena tersebut harusnya tidak bersifat luas cakupannya atau terlalu umum, akan tetapi perlu spesifik seperti kategori produk yang ditekuni, segmen pasar, area geografis dan teknologi utama yang dikembangkan, dan merupakan tahap penambahan nilai atau value dari skema rantai nilai, meliputi perancangan produk, manufaktur, jasa pelayanan, distribusi dan penjualan.

b. Sarana kendaraan atau vehicle

Untuk mencapai arena, sasaran dalam penggunaan sarana ini perlu dipertimbangkan, karena besarnya resiko kegagalan dalam menggunakan sarana ini. Resiko tersebut dapat berupa keterlambatan masuk pasar atau besarnya biaya yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau tidak penting dan kemungkinan resiko gagal total.

c. Pembeda yang dibuat atau *differentiator*

Pembeda yang dibuat atau *differentiator* adalah unsur yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan, seperti bagaimana organisasi akan menang atau unggul di pasar, yaitu bagaimana organisasi akan mendapat pelanggan secara luas. Dalam dunia persaingan, kemenangan adalah hasil dari pembedaan, yang diperoleh dari fitur atau atribut dari satu produk atau jasa dari suatu organisasi,

¹³ Daryanto, *Kepala Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Grava Media: 2011), Hal. 18

yang berupa citra, kustomisasi, unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas dan rehabilitas.

d. Tahapan rencana yang akan dilalui atau *staging*

Tahapan rencana yang akan dilalui atau *staging* merupakan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan strategik. Walaupun arti dari suatu strategi mencakup arena, sarana/vihicles, dan pembeda, tetapi keputusan yang menjadi unsur yang keempat, yaitu menetapkan tahapan rencana atau *staging*, belum dicakup. Tahapan keputusan atau *staging* terdorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya, urgensinya, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar kemenangan.

e. Pemikiran yang ekonomis atau economic logic

Pemikiran yang ekonomis merupakan suatu gagasan yang jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan yang akan didapatkan dari strategi yang berhasil, dengan mempunyai dasar pemikiran yang ekonomis sebagai tempaan untuk menciptakan keuntungan yang akan didapatkan.

3. Fungsi-fungsi strategi

Strategi pada dasarnya memiliki fungsi agar strategi yang disusun dapat diterapkan secara efektif, berikut beberapa fungsi strategi yang harus dilakukan secara simultan:¹⁴

- a. Mengkomunikasikan suatu tujuan (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain, strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, megkomunikasikan, tentang apa yang dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pekerjaan akan dilaksanakan, tentang apa yang dikerjakan, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kerjanya dinilai. Untuk mengetahui dan mengembangkan serta menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat yang sesuai antara kapabilitas organisasi dengan faktor lingkungan, dimana kapabilitas tersebut akan digunakan.
- b. Menyatukan kekuatan dan keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.

¹⁴Sofjan Assauri, *Strategi Manajemen Sustainable Competitive Advantages*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. 5-8.

- c. Mencetak dan menciptakan sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Khususnya sumber daya dan sumber dana lainnya yang diolah atau digunakan, yang pasti menghasilkan sumber daya nyata, tidak hanya pendapatan, melainkan juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak terwujud lainnya.
- d. Memanfaatkan keunggulan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki peluang-peluang baru untuk kedepannya.
- e. Mengkoordinasikan aktivitas organisasi kedepannya. Strategi harus mempunyai keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian atau tujuan organisasi.
- f. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang terlihat baru untuk jangka waktu lama. Proses yang terus menerus berjalan dan tujuan untuk menciptakan sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

4. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan dapat dibagikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku dan situasional (contingency) dalam studi tentang kepemimpinan.

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu penggabungan sifat-sifat (traits) yang tampak. Pendekatan yang kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (behaviors) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa perorangan yang mempunyai sifat-sifat tertentu atau memncontohkan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam kondisi kelompok apapun dimana dia berada. Pemikiran sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan kondisional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bermacam-macam dengan situasi, tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan contingency pada

kepemimpinan, yang dimaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tersebut.¹⁵

Kepemimpinan adalah proses tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya. Didalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok. Ada tujuan orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kata lain dari proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi pemimpin, pengikut anggota dan situasi. Kepemimpinan merupakan hubungan antara satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan.

Kepemimpinan yaitu suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi. Weber mengemukakan, kepemimpinan adalah suatu kegiatan membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama, kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang, atau kekuasaan terhadap orang lain untuk menggerakkan sistem sosial guna untuk mencapai tujuan sistem sosial tersebut.¹⁶

Ayat ini menerangkan bahwa Allah telah menjadikan diantara Bani Israel yang mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya menjadi pemuka masyarakat, maksudnya disini pemimpin berfungsi sebagai pemberi petunjuk bagi masyarakat berdasarkan perintah Allah. Karena fungsi mereka sebagai pemberi petunjuk maka mereka harus berada pada posisi yang selalu sabar atas agama mereka dan sabar atas ancaman dari musuh mereka serta mereka menyakini akan kekuasaan dan keesaan .Allah SWT.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan ialah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan, sebagaimana dalam Al-Quran ditemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan Firman Allah dalam Q.S As- Sajdah ayat 24 yang berbunyi :

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ آيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

¹⁵Hani handoko, *manajemen*, (yogyakarta:BPFE,2003), hlm 294

¹⁶Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV.Alfabeta, 2000), hlm.145.

Artinya: “Dan Kami jadikan diantara mereka itu pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka menyakini ayat-ayat Kami”.¹⁷

Jadi dari pengertian-pengertian di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain atau kelompok bawahan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien

Adapun standar kompetensi kepala sekolah yaitu :

- a. Kompetensi kepribadian, meliputi :
 - 1.) Berahlakul karimah, mengembangkan budaya dan tradisi ahlakul karimah, dan menjadi contoh ahlakul karimah bagi komunitas di sekolah
 - 2.) Memiliki kapasitas kepribadian sebagai pemimpin
 - 3.) Mempunyai keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
 - 4.) Keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
 - 5.) Mengkondisikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
 - 6.) Mempunyai bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
- b. Kompetensi manajerial meliputi :
 - 1.) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
 - 2.) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
 - 3.) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
 - 4.) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif
 - 5.) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
 - 6.) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

¹⁷Kementrian Agama RI Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, (Bogor: Unit Percetakan Al-Quran, 2017), hal. 376.

- 7.) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
 - 8.) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
 - 9.) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas peserta didik
 - 10.) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
 - 11.) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
 - 12.) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatankegiatan sekolah
 - 13.) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah
 - 14.) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
 - 15.) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah
 - 16.) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
- c. Kompetensi kewirausahaan, meliputi:
- 1.) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
 - 2.) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif
 - 3.) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsunya sebagai pemimpin sekolah
 - 4.) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah

- 5.) Memiliki naluri kewirausahaan dan mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik
- d. Kompetensi supervise, meliputi:
- 1.) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
 - 2.) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
 - 3.) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- e. Kompetensi sosial, meliputi:
- 1.) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
 - 2.) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
 - 3.) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain¹⁸

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan suatu lembaga. Oleh karena itu, pada pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah tersebut, Karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan dan mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik

Sedangkan menurut Castetterada 5 cara yang bisa kepala sekolah lakukan dalam meningkatkan kinerja guru yaitu:

- a. Pembinaan kinerja tenaga pendidik

¹⁸Ara hidayat dan Imam machali, *pengelolaan pendidikan*, (bandung: pustaka eduka, 2010), hlm, 117-118

Menurut Ali Imron pembinaan guru dapat diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru terutama berupa bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pemilik sekolah, pengawas, serta pembinaan layanan untuk meningkatkan proses dan hasil belajar dan pembinaan guru bisa dilakukan oleh guru sendiri dengan mengatur manajemen waktu untuk diri sendiri seperti hadir tepat waktu. Ali Imron mengelompokkan pembinaan guru ada tiga macam pembinaan yaitu pertama pembinaan kemampuan guru dalam hal pemeliharaan program pengajaran di kelas, kedua kemampuan guru dalam hal menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi belajar anak didik, ketiga memperbaiki situasi belajar anak didik. Dalam pembinaan kemampuan guru untuk memelihara program pengajaran di kelas, kepala sekolah memiliki peran untuk memahami tahap-tahap proses pengajaran sehingga dapat membantu kepala sekolah untuk melaksanakan pembinaan program pengajaran kepada guru-guru.¹⁹

b. Pengawasan atau supervisi terhadap tenaga pendidik

Salah satu strategi dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut adalah dengan meningkatkan mutu pendidikan, untuk dapat mencapai mutu pendidikan diperlukan pendidik yang profesional. Guru sebagai pendidik harus mempunyai kompetensi dalam pengelolaan pembelajaran, pengembangan potensi dan penguasaan akademik. Kegiatan pembelajaran merupakan salah satu untuk meningkatkan profesionalisme guru dan perlu pembinaan dari kepala sekolah melalui supervisi akademik, kualitas mengajar guru secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran siswa untuk itu perlu diadakan pembinaan tindak lanjut dari kepala sekolah antara lain melalui supervisi pengajaran.²⁰

c. Pembinaan disiplin tenaga pendidik

Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga pendidik terutama disiplin diri, dalam hal ini kepala

¹⁹Ali Imron, pembinaan guru di Indonesia, (Jakarta; Pustaka Jaya, 1993), hal 9

²⁰E. Mulyasa, menjadi kepala sekolah profesional, (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2007) hal, 111

sekolah harus mampu melakukan hal-hal yaitu membantu tenaga pendidik mengembangkan pola prilakunya, membantu tenaga pendidik meningkatkan standart perilakunya, menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat Guru yang dibina oleh kepala sekolah dengan baik maka akan terlahir juga guru yang professional dibidangnya, dengan mengedepankan disiplin kerjasebagai acuan untuk mencapai target pengajaran dan pembeajaran yang telah ditetapkan sebelumnya, dalam pembinaan disiplin tenaga pendidik setidaknya ada 4 poin yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik

Hal diatas sesuai dengan menurut E. Mulyasa (2006) mengatakan sebagai pemimpin atau kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan setidaknya ada 4 macam yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik

d. Pemberian motivasi tenaga pendidik

Setiap tenaga pendidik memiliki karakteristik khusus yang satu sama yang lainnya berbeda, al ini diperlukan pelayanan dan perhatian khusus pula dari pemimpinnya agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja produktifitas kerja perlu diperhatikan motivasi para tenaga pendidik dan factor-faktor lainnya yang mempengaruhinya. Motivasi yang diberikan bisa berupa reward, beasiswa pendidikan, penugasan, promosi teradap kinerja guru. Guru akan lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala sekolah, hal ini bisa berupa dengan pembinaan atau dengan dorongan kata-kata atau ceramah

e. Pemberian penghargaan tenaga pendidik

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktifitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif, melalui penghargaan ini tenaga pendidik dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan berharga apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik memiliki peluang untuk

meraihnya. Kepala sekolah yang mengerti kebutuhan guru maka dia akan memberikan penyemangat agar guru dapat meningkatkan kinerjanya, hal ini bisa dengan kenaikan gaji, kenaikan pangkat, financial, piagam, dan harus disesuaikan dengan tugas yang diberikan serta hasil kinerja guru tersebut.²¹

B. Kinerja Tenaga Pendidik

1. Pengertian kinerja tenaga pendidik

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetap termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Menurut Jasmani Asf dan Syaiful Mustafa kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan.²² Kinerja guru menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengembangkan amanah dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memandu siswa untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya. Oleh karena itu kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya suatu pembuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

2. Indikator kinerja guru

Tiap individu kelompok suatu organisasi memiliki kriteria penilaian tertentu atas kinerja dan tanggung jawab yang diberikan, secara individual kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang yaitu kemampuan, komitmen, umpan balik, kondisi yang menghambat, tantangan, tujuan, fasilitas, kecuratan diri, arah, usaha, daya tahan atau ketentuan, strategis khusus dalam menghadapi tugas. Kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam

²¹E. Mulyasa, menjadi kepala sekolah profesional, (bandung; remaja rosdakarya, 2007) hal, 141-143

²²Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hal. 156

berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam, kerjasama dan keandalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu serta pemanfaatan waktu secara efektif.

Sedangkan yang dapat dijadikan indikator standart kinerja guru diantaranya.²³

- a. Standart pengetahuan, keterampilan, dan disposisi
- b. Sistem penilaian dan evaluasi unit, pengalaman lapangan, dan praktik klinis
- c. Kualifikasi, kinerja, pengembangan fakultas
- d. Tata kelola unit dan sumber daya. Indikator diatas menunjukkan bahwa standart kinerja gurumerupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil, pekerjaan, dan pengembangan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Menurut Ondi dan Aris Suherman mengatakan guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan yang dianggap sebagai orang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan, keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas 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:²⁴

- a. Kepribadian dan Dedikasi, kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik jadi, faktor terpenting bagi seorang guru adalah kepribadiannya. Kepribadian inilah yang menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagianak didiknya, kepribadian inilah yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru.

²³*Ibid*, hal. 48-49

²⁴*Ibid*, hlm.215

- b. Pengembangan Profesi, pengembangan profesionalisme guru menekankan pada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya, pengembangan profesional guru harus memenuhi standart.
- c. Kemampuan Mengajar, untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik guru memerlukan kemampuan Cooper mengemukakan bahwa guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, memberikan pertanyaan kepada siswa, mengamati kelas, dan mengevaluasi hasilbelajar.
- d. Komunikasi, terbinannya hubungan komunikasi didalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain disekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut.
- e. Hubungan dengan Masyarakat, sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat lingkungannya sebaliknya masyarakat tidak dapat dipisahkan dari sekolah sebab keduanya memiliki kepentingan.

4. Kedisiplinan Guru

Kata disiplin berasal dari Bahasa inggris "*Discipline*" yang artinya pengendalian diri, membentuk karakter yang bermoral, memperbaiki dengan sanksi, dan kumpulan dari beberapa tata tertib untuk mengatur tingkah laku sebagaimana uraian di bawah ini :²⁵

a. Pengendalian diri

Orang yang disiplin adalah orang yang mampu mengendalikan diri, menguasai diri, membentuk tingkah laku yang sesuai dengan ketentuan atau ketetapan, baik untuk diri sendiri maupun dari orang lain.

b. Membentuk karakter yang bermoral

Pembentukan karakter yang sesuai dengan yang diharapkan dapat menggunakan kedisiplinan, dalam artian orang akan terbiasa melakukan sesuatu yang baik jika seseorang dapat disiplinkan dirinya dalam hal kebaikan, begitu juga

²⁵Masykur Arif Rahman, *Kesalahan Kesalahan Fatal Paling Sering Dilakukan Guru Dalam Kegiatan Belajar Mengajar* (Yogyakarta: Diva,2011), hal.64.

sebaliknya orang akan sering melanggar apabila orang tersebut terbiasa melanggar aturan yang telah ditetapkan.

c. Memperbaiki dengan sanksi

Pada umumnya yang akan menerapkan sanksi jika melanggar sesuatu yang sudah menjadi komitmen. Karena dengan adanya sanksi, membuat seseorang untuk tetap berada digaris komando kedisiplinan, karena itu sanksi sangat diperlukan bagi orang yang melanggar kedisiplinan.

d. Kumpulan tata tertib untuk meningkatkan tingkah laku

Orang yang disiplin dapat dipastikan memiliki sekumpulan tata tertib sebagai pedoman dalam bertindak. Tata tertib ini juga merupakan dasar dari segala sesuatu yang akan dilakukan, baik dari segi tingkah laku, tempat, dan waktu. Seseorang yang melaksanakan tata tertib yang telah ditentukan berarti, ia dapat dikatakan orang disiplin.

Disiplin sangat dibutuhkan untuk pembentukan sifat-sifat kepribadian tertentu, sifat-sifat tersebut yaitu, kejujuran dan ketepatan waktu, untuk pembentukan sifat disiplin tersebut dibutuhkan pemupukan disiplin melalui disiplin dan ketegasan para pendidik maupun teladan.²⁶

Sedangkan menurut Tabrani Rusyan ada 5 manfaat untuk meningkatkan disiplin kerja guru antara lain:²⁷

- a. Disiplin membawa proses kinerja kearah produktivitas yang tinggi atau menghasilkan kualitas kerja yang tinggi.
- b. Disiplin berpengaruh terhadap kreativitas dan aktivitas kinerja.
- c. Disiplin memperteguh guru di madrasah untuk memperoleh hasil kerja yang memuaskan.
- d. Disiplin memberi kesiapan bagi guru dalam melaksanakan proses kinerja.
- e. Disiplin menunjang hal-hal positif dalam melakukan berbagai kegiatan dan proses kerja.

²⁶Singgih D Gunarsa, *Psikologi Untuk Pembimbing*, (Jakarta: Gunung Mulia, 2007),136.

²⁷A. Tabrani Rusyan, *Kedisiplinan dan Personalia Pendidik*, (Jakarta: Remaja Rosada Karya, 2007),64.

Disiplin sangat berkaitan erat dengan proses pelatihan yang dilakukan oleh pihak yang memberi pengarahan dan bimbingan dalam kegiatan pengajaran. Disiplin juga bisa membentuk karakter seseorang, baik itu karakter yang baik maupun karakter yang memiliki disiplin yang tidak baik, karakter yang baik akan muncul dengan sendirinya tanpa ada dorongan dari dalam maupun dari luardiri seseorang.

Guru yang disiplin adalah guru yang menaati aturan yang dibuat oleh sekolah. Sedangkan guru yang melanggar aturan-aturan sekolah adalah guru yang tidak disiplin.²⁸

Keberadaan guru dan kedisiplinan ibarat dua sisi mata uang koin yang tidak dapat dipisahkan, karena tanpa adanya kedisiplinan dalam melaksanakan tugas sebagai guru, maka tujuan mulia dari pembelajaran tidak akan pernah tercapai.

Al-Quran juga menyebutkan tentang kedisiplinan guru, yaitu:

ياايهاالذين امنوااطيعواالله واطيعواالرسول وأولي الامرمنكم،فان تنازعتم في شئفردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر،ذالك خير واحسن تأويلا.

Artinya:“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul(nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (QS. An Nisa:59).²⁹

Jadi disiplin merupakan suatu proses pelatihan dan belajar untuk meningkatkan kemampuan dalam bertindak, dan bekerja yang aktif dan kreatif. Disiplin juga merupakan kepatuhan dari orang-orang dalam suatu organisasi terhadap peraturan yang telah ditetapkan sehingga menimbulkan keadaan tertib.

Dari hal tersebut dapat dipahami bahwa kedisiplinan guru adalah sebuah peraturan yang telah dibuat oleh sekolah untuk guru dan staf lainnya, yang harus dipatuhi dalam mengajar agar proses pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien sehingga bisa dapat lebih meningkatkan lagi kinerja guru dalam belajar mengajar.

5. Motivasi Kinerja Tenaga Pendidik

Menurut Herzberg (1966) adadua factor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari tidak kepuasan.

²⁸Habullah, *Otonomi Pendidikan*.(Jakarta: Raja Grafindo Persada,2006),180.

²⁹Departemen Agama RI, *Al-Quran Al-Karim dan terjemahannya*,128.

Dua factor itu disebut sebagai; faktor hygiene (factor ekstrinsik) dan factor motivator (factor intrinsic). Factor hygiene adalah memotivasi seseorang untuk keluar dari tidak puas, termasuk didalamnya hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (factor ekstrinsik). Sedangkan factor motivator adalah memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (factor intrinsic).

