

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan selalu menjadi topik dan fokus perhatian dan bahkan menjadi sasaran ketidakpuasan peserta didik. Hal ini disebabkan karena pendidikan merupakan bagian dari investasi untuk mendapatkan penghidupan yang lebih layak.

Pendidikan berkualitas diyakini sebagai cara yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Namun, pendidikan di Indonesia belum mampu menuju pada peningkatan kualitas, sebaliknya masih berfokus pada kuantitas semata. Salah satu upaya meningkatkan kualitas pendidikan ditempuh dengan membuka sekolah-sekolah unggulan. Sekolah unggulan dipandang sebagai salah satu alternatif yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekaligus kualitas SDM.

Pendidikan merupakan salah satu bidang yang sangat penting untuk menunjang kehidupan dan untuk menyesuaikan perkembangan dunia. Oleh sebab itu pemerintah membuat undang-undang tentang pendidikan guna memenuhi kebutuhan yang selalu berkembang. Untuk mengatasi perkembangan tersebut pemerintah mengeluarkan kebijakan berupa Sistem Pendidikan Nasional, yang

dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.<sup>1</sup>

UU Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 5, Ayat 1 menyebutkan bahwa “Setiap warga Negara Negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu”. Pasal 11 Ayat 1 berbunyi, “ Pemerintah pusat dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga Negara tanpa diskriminasi Sedangkan pada Ayat 2 disebutkan bahwa “ pemerintah pusat dan pemerintah daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai dengan lima belas tahun.<sup>2</sup>

Pergerakan zaman yang terus berubah dan bergerak dari tahun-ketahun berdampak pada tatanan kehidupan masyarakat, begitupun dunia pendidikan harus cepat untuk merespon terhadap perkembangan zaman. Di era globalisasi dampaknya sangat terasa sekali memasuki berbagai aspek kehidupan. Disadari atau tidak semua pihak dan kalangan perlu menyikapinya dengan baik. Untuk sektor pendidikan dituntut lebih arif dan bijak dalam menghadapi tantangan global pendidikan. Pendidikan dan perubahan zaman merupakan dua sisi yang semestinya berjalan beriringan.<sup>3</sup> Zaman berubah karena semakin tingginya pendidikan manusia dan sebaliknya perubahan zaman mendorong terjadinya

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) No. 20 Tahun 2003

<sup>2</sup> Ina Agustina, “Manajemen Pendidikan inklusi di Sekolah Dasar dan Education and Human Development Journal”, Vol. 01. No. 01, (Malang: Sumpersari, September 2016) Hlm, 27-28

<sup>3</sup> Barnawi, M Arifin, *Mengelola Sekolah Berbasis Entrepreneurship*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2013) Hlm, 5

perubahan dalam pendidikan. Perubahan dalam pendidikan tidak semata-mata bicara masalah, kurikulum, orientasi pendidikan, dan pengelolaan lembaga melainkan perubahan model pemasaran pendidikan pun mengalami perubahan.

Pada era globalisasi atau era Revolusi Industri seperti sekarang ini, dunia pendidikan telah terjadi persaingan antara satu lembaga dengan lembaga pendidikan lainnya, sehingga yang terjadi banyak lembaga pendidikan yang ditinggalkan oleh penggunanya dengan alasan yang berbeda. Oleh sebab itu dibutuhkan suatu kemampuan pengolahan yang profesional agar bisa mempraktekkan dalam pengelolaan pendidikan.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan dan pengorganisasian, penyusunan pegawai, pemberian perintah, dan pengawasan sumber daya manusia dan sumber daya alam, terutama sumber daya alam untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen selalu dibutuhkan oleh semua organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan sulit dicapai.<sup>4</sup>

Dalam meningkatkan kualitas kehidupan maka salah satunya ditentukan oleh faktor pendidikan seseorang. Pendidikan bagi seseorang memiliki arti strategis untuk mencapai kesuksesan dalam kehidupan. Pendidikan dapat

---

<sup>4</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara 2010) Hlm, 1

diperoleh melalui pendidikan formal atau nonformal. Permasalahan utama dalam pendidikan adalah bagaimana menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.

Faktor yang diduga dapat mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan adalah ketersediaan sarana dan prasarana pembelajaran, aktivitas dan kreativitas guru dan siswa dalam proses belajar mengajar. Kegiatan belajar mengajar akan berkualitas apabila didukung oleh guru yang profesional memiliki kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial.

Hal ini akan semakin kompleks bila melihat pada kenyataan bahwa pengaruh faktor sekolah dan kualitas guru terhadap prestasi belajar siswa lebih besar dibandingkan pengaruh faktor-faktor luar sekolah. Kondisi ini jelas berakibat pada perlunya upaya-upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja guru agar makin berkualitas dan inovatif, sehingga tujuan pendidikan termasuk prestasi belajar siswa dapat semakin meningkat. Memang diakui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi efektifitas pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, namun jelas faktor guru nampaknya menduduki posisi penting dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Berbagai upaya dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik, maka kinerja guru tentunya menjadi perhatian untuk penelitian ini. Guru harus benar-benar kompeten di bidangnya. Kinerja guru juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Kinerja guru akan bermakna bila dibarengi dengan niat yang bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk peningkatan kearah yang lebih baik sehingga kinerja guru yang dilakukan hari ini akan lebih baik dari kinerja hari kemarin.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Namun demikian posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional guru dan mutu kinerjanya. Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik.

Penanganan yang tepat untuk memperbaiki kondisi kerja dan kinerja guru sebagai pelaksana praktis pendidikan dan pengajaran di sekolah. Asumsi positif yang dapat ditawarkan untuk menghadapi persoalan tersebut antara lain melalui upaya penataan manajemen sekolah secara profesional untuk mewujudkan tujuan organisasi yang mampu menjawab tantangan zaman dan memenuhi kebutuhan masa depan. Salah satu upaya yang harus dilakukan dalam mewujudkan tercapainya keunggulan sekolah.

Pengelolaan lembaga pendidikan yang kini bergeser dari sentralisasi menjadi desentralisasi menjadi cukup menarik. Lembaga pendidikan dituntut untuk mampu mengelola dan memasarkan sendiri produk pendidikan yang dimiliki. Meskipun pelaksanaan pendidikan terlihat seragam, namun disatu sisi telah terjadi perubahan yang cukup mendasar pada lembaga pendidikan khususnya dalam menarik minat calon peserta didik baru, serta masyarakat untuk berpartisipasi dan berkolaborasi dalam kegiatan pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan. Tidak diragukan lagi, desentralisasi pendidikan sadar maupun tidak disadari telah membuka pintu persaingan antar lembaga pendidikan sederajat.<sup>5</sup>

Pengelolaan jasa pendidikan, biasanya sulit dibuat standar kualitas karena masing-masing mempunyai standar proses sendiri-sendiri tergantung kualitas dari proses internal penyedia jasa pendidikan itu sendiri.

Saat ini bermunculan sekolah-sekolah unggulan berciri khusus terutama sekolah swasta yang menawarkan variasi fasilitas, bahkan dengan biaya bersaing menambah maraknya kompetisi pendidikan. Penyelenggara pendidikan dituntut lebih kreatif menggali keunikan dan keunggulan sekolahnya agar dibutuhkan dan diminati oleh pelanggan jasa pendidikan. Oleh karena itulah strategi pemasaran jasa pendidikan diperlukan untuk meningkatkan ketertarikan masyarakat terhadap sekolah.

---

<sup>5</sup> Fajri Dwiyanu, "Brand Image: Upaya Memasarkan Pendidikan Bagi Lembaga Yang Kurang Mampu Bersaing", (Bone: Adaara, Agustus, 2019) Hlm, 880

Pada dasarnya inovasi dalam bidang pendidikan terletak pada kekuatan berpikir dalam menghasilkan ide sebagai teknologi rancang bangun yang harus dimiliki para teknologi di bidang pendidikan.

Kini sudah selayaknya lembaga-lembaga pendidikan yang ada segera memperkenalkan dan memulai penggunaan ICT di bidang pembelajaran, bidang manajemen, dan bidang marketing atau pemasaran.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti hendak melihat bagaimana penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon. Pilihan peneliti terhadap lembaga pendidikan ini didasarkan pada suatu fenomena bahwa SMK Bina Insan Mulia ini adalah salah satu sekolah yang mengalami perkembangan yang cukup baik, baik dari segi peningkatan kuantitas siswa maupun dari kualitas prestasi gurunya.

Hal lain yang membuat peneliti tertarik untuk mengambil lokasi penelitian di SMK Bina Insan Mulia dikarenakan lembaga ini telah melakukan penerapan konsep *multiple intelegences* dalam proses belajar mengajar. Dengan demikian, peserta didik akan mendapat pelayanan pendidikan sesuai dengan jenis kecerdasannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap keunggulan pada sekolah-sekolah yang dikategorikan unggul, dan meneliti bagaimana mereka mencapai keunggulan tersebut dengan melihat penerapan manajemen kinerja guru dalam mengajar siswa dengan mencapai sasaran dalam memberikan materi terhadap siswa.

Berdasarkan gambaran diatas, penulis merasa perlu mengadakan penelitian tentang “Manajemen Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Keunggulan Sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon”.

## **B. Identifikasi Masalah dan Pembatasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dipaparkan di atas, maka yang menjadi fokus perhatian dan sekaligus menjadi masalah peneliti adalah sejauh mana penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan di sekolah SMK Bina Insan Mulia. Masalah pokok tersebut teridentifikasi sebagai berikut:

- 1) Manajemen sekolah yang baik dalam memimpin dan memberdayakan sumber daya manusia khususnya guru akan mempengaruhi kinerja guru.
- 2) Kinerja guru yang kurang optimal, belum menguasai sepenuhnya materi yang diajarkan dimungkinkan karena profesionalisme guru sekolah tersebut.
- 3) Peraturan disekolah diberikan untuk memotivasi guru dan staf karyawan serta siswa agar dilaksanakan dengan menciptakan kedisiplinan dalam proses belajar mengajar untuk meningkatkan keunggulan sekolah tersebut.

## **2. Pembatasan Masalah**

Berbagai masalah yang dihadapi dalam dunia pendidikan sangatlah kompleks. Salah satunya adalah masalah manajemen sumber daya manusia. Permasalahan-permasalahan perlu mendapat tanggapan dan solusi, dalam tesis ini penulis hanya membatasi masalah pada ruang lingkup kecil yaitu mengenai manajemen dan kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon.

### **C. Perumusan Masalah**

Pokok permasalahan yang akan diteliti adalah bagaimana mencapai keunggulan tersebut dengan melihat penerapan manajemen kinerja guru yang efektif untuk mewujudkan sekolah yang unggul. Adapun permasalahan yang akan dikaji dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana profil manajemen kinerja guru di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon?
2. Bagaimana kinerja guru dalam mengajar di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon?
3. Bagaimana manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia di Kabupaten Cirebon?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan diatas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan profil manajemen kinerja guru di SMK Bina Insan Mulia.
2. Untuk menemukan kinerja guru dalam mengajar di SMK Bina Insan Mulia.
3. Untuk menemukan penerapan manajemen sekolah dan kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Secara Teoretis
  - a. Pengembangan di bidang ilmu pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia.
  - b. Sebagai sumbangsih pemikiran bagi upaya memperdalam makna pelaksanaan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon sehingga pengelola dapat meningkatkan keunggulan sekolah.
  - c. Sebagai bahan referensi tertulis bagi para calon peneliti berikutnya yang berkeinginan meneliti masalah yang ada relevansinya dengan tulisan ini.

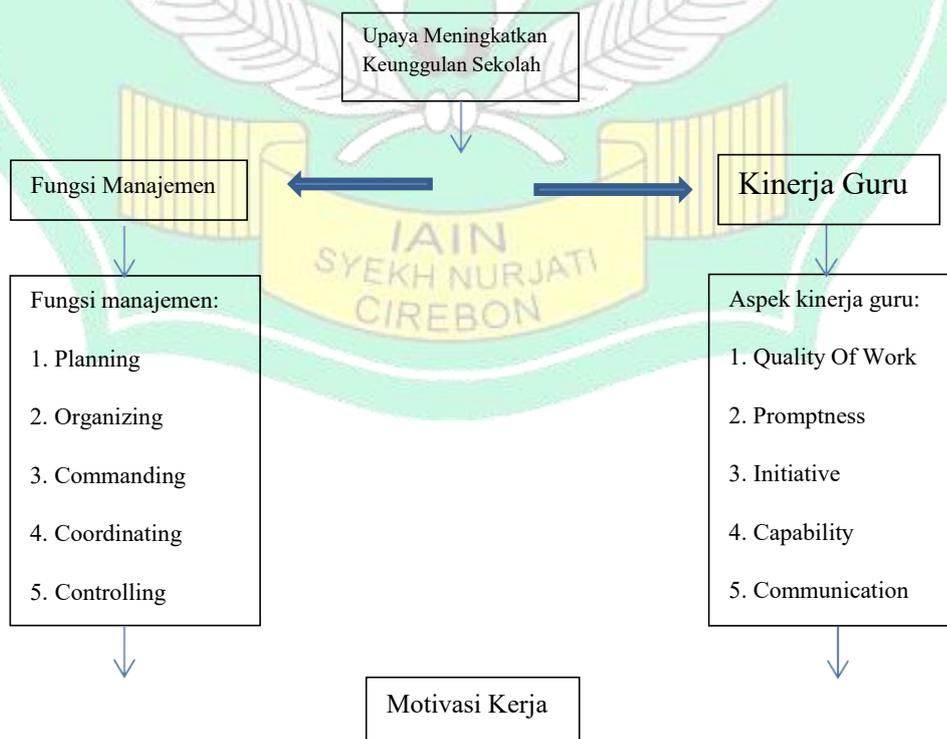
## 2. Secara Praktis

Kegunaan yang diharapkan dapat diperoleh dalam penelitian ini antara lain.

- a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama pelaksanaan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon.
- b. Akan menjadi bahan motivasi kepada para pakar pendidikan untuk lebih menggali, mengkaji, dan mengimplementasi pelaksanaan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon.

### F. Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah penelitian diperlukan sebuah alur atau kerangka pemikirannya. Untuk mempermudah berikut alur kerangka pemikirannya.





meningkatkan keunggulan sekolah, untuk mengetahui manajemen kinerja guru di SMK Bina Insan Mulia.

Dalam penelitian ini akan menjelaskan tentang teori-teori manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah, masalah manajemen kinerja guru yang berjalan di kebanyakan sekolah masih kurang tertata rapih, namun di SMK Bina Insan Mulia dengan menerapkan manajemen kinerja guru dapat berjalan dengan baik.

Alur penelitian yang dilakukan oleh penulis, pertama penulis akan melihat letak geografis sekolah, kondisi sekolah, sarana dan prasarana sekolah, serta manajemen kinerja guru yang diterapkan di sekolah tersebut.

Implementasi manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah sendiri tidak mudah, namun dengan seiring berjalannya waktu manajemen kinerja guru ini dapat diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia. Dalam praktiknya pasti banyak kendala seiring situasi, kondisi, toleransi, pandangan, dan jangkauan. Karena, untuk menyatukan satu visi dan misi dalam sebuah Lembaga harus di butuhkan kekompakan dalam mencapai sebuah kesuksesan dalam meningkatkan keunggulan sekolah. Seorang kepala sekolah atau manager disebuah Lembaga Pendidikan memegang kendali penuh dalam mencapai sebuah kesuksesan lembaganya, dengan konsep manajemen kinerja guru. Kepala sekolah sendiri menerapkan nilai-nilai kenabian sehingga dapat mengatur seluru element yang ada di SMK Bina Insan Mulia.

## G. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil-hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian atau telaah beberapa buku dan jurnal. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah ataupun topik yang terkait mirip.

1. Heri Purwana. Pengaruh kinerja dan kreativitas guru terhadap produktivitas kelompok kerja guru (Studi pada SD di UPTD Pendidikan Kecamatan Cikatomas). Hasil penelitian menunjukkan Kinerja dan kreativitas guru berpengaruh positif terhadap produktivitas kelompok kerja guru. Artinya semakin baik kinerja guru dan kreativitas guru, maka semakin baik pula produktivitas kelompok kerja guru.<sup>6</sup>

2. David Wijaya. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Sekolah. Hasil penelitian menunjukkan upaya peningkatan kompetensi guru dilakukan melalui optimalisasi peran kepala sekolah yang strategis sebagai pendidik, pengelola, administrator, pengawas, pemimpin, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran

---

<sup>6</sup>Heri Purwana, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan: *"Pengaruh Kinerja dan Kreativitas Guru Terhadap Produktivitas Kelompok Kerja Guru Tasikmalaya"*, Vol. 1 No.1 Januari, 2013)

tersebut, dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kompetensi guru, sehingga dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu sekolah.<sup>7</sup>

3. Cipi Safruddin Abd. Pencapaian Keunggulan Pada SMA Negeri dan Swasta Berkategori unggul di Kota Bandung. Hasil penelitian Dari segi akademik, SMAT Krida Nusantara dan SMAK 1 BPK PENABUR adalah sekolah yang bisa dikategorikan *best input*, dimana input yang dididik di sekolah tersebut pada dasarnya telah memiliki karakter keunggulan akademik yang mereka bawa sebelum menjadi siswa di sekolah tersebut. sedangkan SMAT Krida Nusantara adalah sekolah yang bisa dikategorikan bukan *best input*, dimana siswa yang dididik bukanlah siswa yang memiliki potensi keunggulan akademik.<sup>8</sup>

4. Lailatussaadah. Upaya Peningkatan Kinerja Guru. Hasil penelitian kinerja guru merupakan hasil, kemajuan dan prestasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran, baik dalam merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran dan mengevaluasi hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan latihan terhadap peserta didik, serta komitmennya dalam melaksanakan tugas. Baik tidaknya kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh guru disamping memiliki kualifikasi akademik.<sup>9</sup>

5. Harjali. Implementasi Evaluasi Kinerja Guru Di MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen

---

<sup>7</sup> David Wijaya, *Jurnal Pendidikan Penabur*: "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Sekolah", No.12, Juni 2009

<sup>8</sup> Cipi Safruddin, *Jurnal Adm.Pendidikan FIP UNY*: "Pencapaian Keunggulan SMA Negeri dan Swasta Berkategori Unggul di Kota Bandung", Vol. 10, No. 565, Desember 2012

<sup>9</sup> Lailatussaadah, *Jurnal: Intelektualita*: "Upaya Peningkatan Kinerja Guru", Vol 3, No 1, Januari-Juni 2015

kinerja. Begitu pula dengan program evaluasi kinerja guru di MA. Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo, program tersebut juga mengacu pada prinsip manajemen yang meliputi empat komponen, yaitu (1) Perencanaan evaluasi kinerja, (2) Pengorganisasian evaluasi kinerja, (3) Pelaksanaan evaluasi kinerja, (4) Pengawasan evaluasi kinerja guru di MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo.<sup>10</sup>

6. Sabar Budi Raharjo. Manajemen Sekolah Untuk Mencapai Sekolah Unggul yang Menyenangkan: STUDI KASUS DI SMAN 1 SLEMAN YOGYAKARTA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sekolah Menengah Atas Negeri I Pakem Sleman merupakan sekolah yang menyenangkan baik dari segi kepemimpinan kepala sekolah, dukungan pendidik dan tenaga kependidikan, lingkungan sekolah, sarana dan prasarana, kegiatan pembelajaran, layanan prima, dan iklim kelas. Pengelolaan sekolah terfokus pada hal-hal tersebut yang mengkondisikan Sekolah Menengah Atas Negeri I Pakem menjadi sekolah favorit, unggulan, dan menyenangkan. Kajian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan indikator yang paling utama dalam mewujudkan sekolah unggul yang menyenangkan.<sup>11</sup>

7. Donot S., Sowiyah, Alben Ambarita. Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru, yang diperoleh melalui: optimalisasi fungsi manajemen pendidikan, yang didasari *Total Quality Education*, dan dirancang berdasarkan

---

<sup>10</sup> Harjali, *Jurnal: Pendidikan Islam "Implementasi Evaluasi Kinerja Guru Ponorogo"* Vol.10, No 1, April 2016

<sup>11</sup> Budi Raharjo, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan: "Manajemen Sekolah Untuk Mencapai Sekolah Unggul Yang Menyenangkan Yogyakarta"*, Vol. 1, Nomor 2, 2012

Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Guru, memberikan gambaran positif terhadap kualitas implementasi manajemen penilaian kinerja guru. Hal ini dapat tergambar:

1) Terpetanya kualitas dan kompetensi guru, 2) Guru melaksanakan tugasnya sesuai tugas pokok dan fungsi, 3) Meningkatnya kualitas layanan guru dalam proses pembelajaran (guru profesional).<sup>12</sup>

8. Maulidarni, Murniati, Siswonto. Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Unggulan IQRO Sigli. Hasil penelitian ditemukan bahwa (1) Perumusan strategik dalam meningkatkan kinerja guru melibatkan anggota internal dan eksternal sekolah, kemudian menetapkan beberapa kegiatan strategik untuk meningkatkan kinerja guru; (2) Implementasi strategik dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan menyusun program sekolah yang dilakukan secara bertahap, seperti program jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Program-program yang telah disusun tersebut dilaksanakan secara bertahap, kemudian dalam rapat rutin diberikan kesempatan untuk melakukan usulan kegiatan; (3) Evaluasi strategik dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan memonitoring secara periodik dan kontinyu. Evaluasi strategik di sekolah ini dilakukan sebanyak 2 (dua) kali dalam satu semester. Hasil dari evaluasi menjadi dasar utama bagi pengembangan strategi ke depannya; dan (4) Hambatan implementasi strategik dalam meningkatkan kinerja guru adalah kekurangan sarana dan prasarana serta ketergantungan dengan pihak

---

<sup>12</sup>Donot, Sowiyah, Ambarita, *Jurnal FKIP UNILA: "Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru Lampung"*

yayasan pusat dalam beberapa hal sehingga memperlambat jalannya strategik di sekolah.<sup>13</sup>

**9. Titin Eka Ardiana.** Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK Di Kota Madiun. Hasil pengumpulan data selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis regresi sederhana dan regresi berganda dengan bantuan SPSS Versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru akuntansi dengan kontribusi sebesar 80,6%, selebihnya sebesar 19,4% kinerja guru akuntansi ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian.<sup>14</sup>

**10. Mohammad Arief dan Rusman.** Manajemen Kurikulum Berbasis Pendidikan Karakter Pada Sekolah Dasar Negeri Ujung Menteng 01 Pagi Jakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen kurikulum berperan besar dalam keberhasilan sekolah mencapai visi, misi, tujuan, dan program-program sekolah yang dicanangkan. Salah satu faktor penunjang manajemen kurikulum tersebut adalah sikap dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai ujung tombak dalam manajemen kurikulum, kepala sekolah mengambil peran yang luar biasa sebagai inspirator, motivator, figur keteladanan, supervisi akademik, dan manajerial bagi segenap elemen yang ada di sekolah.<sup>15</sup>

---

13 Mauliarni, Murniati, Siswonto, *Jurnal Magister Adm.Pendidikan: "Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Guru"*, Vol. 1, No.56, Februari.

14 Titin. Eka, *Jurnal: Universitas Muhammadiyah Ponorogo: "Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi"*, Vol.10 No.629, Desember 2014

15 Mohamad Arief dan Rusman, *Jurnal Ilmu Pendidikan UPI: "Manajemen Kurikulum Berbasis Pendidikan Karakter pada Sekolah Dasar Negeri Ujung Menteng Jakarta"*, Vol.12 No.01, Maret 2019

Penelitian-Penelitian di atas lebih menitikberatkan pada masalah penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di lembaga bersangkutan. Maka dari itu peneliti sangat tertarik untuk meneliti manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon.

## **H. Metode Penelitian**

### **1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.<sup>16</sup>

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang keberadaannya sebagai metode penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme yang digunakan dalam meneliti objek secara ilmiah dan peneliti sebagai instrumennya.

Penelitian ini ingin menemukan bagaimana penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon. Oleh karena itu, model penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus atau *case study*. Muri menyatakan penelitian kasus adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi secara mendalam, mendetail, intensif, holistik, dan sistematis tentang orang, kejadian, *social setting* (latar sosial), atau kelompok dengan menggunakan berbagai metode dan teknik serta sumber informasi untuk memahami secara efektif bagaimana

---

<sup>16</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), Hlm 2

orang, kejadian, *social setting* (latar sosial) itu beroperasi atau berfungsi sesuai dengan konteksnya.

Lebih lanjut, setelah menemukan implikasi penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon, penelitian ini juga menilai apakah sudah tepat penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon. Jika belum tepat, apa saja titik kelemahan yang menyebabkan belum tepatnya pelaksanaan manajemen kelas dalam kreativitas kinerja guru mengajar, sehingga dapat diperbaiki dan ditingkatkan kualitas dari penerapan manajemen sumber daya manusia dan organisasinya.

Berdasarkan hal tersebut, oleh karena itu jenis penelitian kualitatif yang diambil dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan teologis normative, sosiologis, dan pedagogik, Sumber data penelitian ini terdiri dari kepala Sekolah, guru-guru dan siswa sebagai informan.<sup>17</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas tentang penelitian ini, maka penelitian ini merupakan penelitian yang harus terjun ke lapangan atau disebut juga dengan *field research*. Muri menjelaskan peneliti harus terjun langsung ke lapangan (*field research*) untuk menemukan dan melakukan observasi, sehingga dapat menghayati langsung keadaan sebenarnya sehingga dapat pula memberi makna dalam konteks yang sebenarnya.

---

<sup>17</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014) Hlm 37

## 2. Instrumen Penelitian

Untuk memperoleh data yang akurat peneliti datang dan sekaligus turun langsung kelapangan, selama melakukan studi lapangan, peneliti sendiri yang berperan sebagai *key instrument* (instrumen kunci) dalam pengumpulan data karena dalam penelitian kualitatif instrument utamanya adalah manusia.<sup>18</sup>

Dalam penelitian kualitatif peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama, hal itu dilakukan karena jika memanfaatkan alat yang bukan manusia maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Selain itu hanya manusialah yang dapat berhubungan dengan informan dan yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan.<sup>19</sup>

Dalam penelitian kualitatif, peneliti wajib hadir dilapangan karena peneliti merupakan Instrument penelitian utama. Salah satu ciri khas penelitian kualitatif tidak bisa dipisahkan dari pengamat yang ikut berperan serta secara langsung, dimana peneliti juga merupakan orang yang menentukan keseluruhan skenario penelitian. Pengamat berperan serta menceritakan kepada peneliti apa yang dilakukan oleh orang-orang dalam situasi peneliti memperoleh kesempatan mengadakan penelitian<sup>20</sup>.

Dalam penelitian ini peneliti datang langsung ke lokasi penelitian guna menggali informasi yang berkaitan dengan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon.

<sup>18</sup> Rochiati Widiatmaja, *Metode Penelitian Tinadakan Kelas*, (PT.Rosdakarya,2007), Hlm, 96.

<sup>19</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* ( Remaja Rosda Karya: 1990), Hlm, 65.

<sup>20</sup> Tanzeh dan Suyitno, *Dasar-dasar Penelitian*, (Elkaf: 2006), Hlm, 136

Peneliti akan datang ke lokasi untuk melakukan penelitian di lapangan. Untuk itu, kehadiran peneliti sangat diperlukan untuk mendapatkan data yang komprehensif dan utuh. Dalam memasuki lapangan peneliti harus bersikap hati-hati, terutama dengan informan kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data.

Karakteristik yang menjadikan manusia sebagai instrument penelitian yaitu sifatnya responsif, adaptif, holistic, kesadaran pada konteks mampu memproses segera, mampu mengejar klarifikasi, mampu meringkaskan segera dan mampu menjelajahi jawaban ideosinkreti serta mampu mengejar pemahaman yang lebih dalam.

### **3. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi penelitian di SMK Bina Insan Mulia. Berdomisili di Jl. KH. Anas Sirojuddin, Cisaat, Dukupuntang, Kabupaten Cirebon, West Java 45652.

Waktu penelitian dimulai dari bulan November 2020 sampai dengan akhir Maret 2021.

### **4. Sumber Data**

#### **a. Sumber data primer**

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data<sup>21</sup>. Data yang didapatkan secara langsung oleh peneliti sebagai pengumpul data pada penelitian ini bersumber dari kepala sekolah, guru

---

<sup>21</sup> Fakhri Firdaus, *Aplikasi Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018) Hlm 102

dan staf karyawan, dan dapat pula siswa. Sumber data yang dipilih berdasarkan kepentingan dari data yang ingin didapatkan. Kepala sekolah sebagai manajer yang mengelola manajemen sumber daya organisasi di sekolah menjadi sumber utama dalam penelitian ini. Kemudian guru dan staf karyawan dijadikan sumber data karena mereka yang merasakan bagaimana kreativitas kinerja guru yang berlangsung di sekolah tersebut. Serta siswa yang dapat menjadi sumber data karena siswa dapat merasakan dan menilai penyelenggaraan pendidikan yang didapatkannya sesuai dengan perspektif mereka sendiri.

Pemilihan informan dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara snowball sampling yakni informan kunci akan menunjuk orang-orang yang mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapinya dan orang-orang yang ditunjuk akan menunjuk orang lain bila keterangan yang diberikan kurang memadai begitu seterusnya, dan proses ini akan berhenti jika data yang digali diantara informan yang satu dengan yang lainnya ada kesamaan sehingga data dianggap cukup dan tidak ada yang baru. Bagi peneliti hal ini juga berguna terhadap validitas data yang dikemukakan oleh para informan.

#### **b. Sumber data sekunder**

Data sekunder adalah informasi yang diperoleh tidak secara langsung dari narasumber, tetapi dari pihak ketiga<sup>22</sup>. Pihak ketiga dalam penelitian ini yaitu seperti dokumentasi. Dokumentasi yang dapat diambil seperti literatur, foto, bukti fisik dari manajemen sumber daya organisasi khususnya sumber daya manusia,

---

<sup>22</sup> Eko Sugiarto, *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif; Tesis*, (Yogyakarta: Suaka Media, 2015) Hlm 87

bukti dari penyelenggaraan pendidikan yang sudah efektif atau bahkan belum efektif, dan lain-lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang paling strategis dan tanpa mengetahui teknik pengumpulan data yang dipilih, maka tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang diharapkan<sup>23</sup>. Oleh karena itu, dalam penelitian ini perlu digunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu sebagai berikut.

### a. Observasi

Metode observasi digunakan untuk mengetahui atau menyelidiki tingkah laku non verbal dari para informan. Observasi yang digunakan yakni observasi partisipatif atau *participant observer*. Observasi ini merupakan observasi dimana observer berpartisipasi secara teratur dan terlibat dalam kegiatan yang diamati. Kemudian jenis dari observasi partisipatif yang diambil adalah partisipasi pasif atau *passive participation* dimana peneliti datang di tempat kegiatan namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan yang dilakukan oleh informan<sup>24</sup>.

Metode ini digunakan untuk mendapatkan data secara langsung di lapangan yang berkaitan dengan penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi meliputi pertama, yaitu dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan

---

<sup>23</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*, (Bandung: Alfabeta, 2012) Hlm 33

<sup>24</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*, (Bandung: Alfabeta, 2012) Hlm 227

melukiskan secara umum situasi social yang terjadi pada lembaga yang menjadi subjek penelitian, yaitu SMK Bina Insan Mulia di Kabupaten Cirebon. Tahap berikutnya dilakukan terfokus (focused observation) untuk menemukan elemen-elemen yang berkaitan dengan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia. Tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi yang berulang-ulang diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (selective observation) dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori. Semua hasil pengamatan selanjutnya dicatat sebagai pengamatan lapangan (field note), yang selanjutnya dilakukan refleksi. Adapun sasaran dari kegiatan observasi ini adalah :

- a. Gambaran Profil SMK Bina Insan Mulia di Kabupaten Cirebon meliputi sarana prasarana sekolah gedung dan fasilitas sekolah.
- b. Gambaran manajemen kinerja guru yang sudah dilaksanakan sekolah
- c. Keadaan lingkungan letak geografis sekolah

#### **b. Wawancara**

Wawancara adalah suatu kejadian atau proses interaksi antara pewawancara dan yang diwawancarai melalui komunikasi langsung. Metode wawancara ini digunakan untuk mendapatkan data dari informan secara langsung dan mendalam mengenai penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan di sekolah. Melalui metode wawancara ini, diharapkan mendapatkan data yang berkaitan dengan kedua variabel dalam penelitian ini dari para

informan. Informan yang dibutuhkan dalam penelitian ini yakni kepala sekolah, jajaran guru yang bersangkutan serta siswa.

Wawancara di dalam sebuah penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif pada kenyataannya dapat dilaksanakan oleh seorang peneliti yang kemudian dilanjutkan kepada informan yang sesuai dengan bidang keilmuan penelitian yang sedang diteliti. Serangkaian kegiatan wawancara merupakan pertemuan antara dua orang dalam berkomunikasi tentang proses berjalannya sebuah penelitian, biasanya dilakukan dengan cara dialog dengan tujuan dapat memperoleh makna dalam suatu data yang telah dimaksudkan.<sup>25</sup> Kegiatan dialog antara kedua belah pihak dengan maksud pertama pewawancara yang akan memberikan sebuah pertanyaan dan kedua yang diwawancarai akan memberikan sebuah jawaban dari pertanyaan tersebut.<sup>26</sup>

Sumber data yang sangat penting dalam penelitian kualitatif adalah berupa manusia yang dalam posisi sebagai narasumber atau informan, Untuk mengumpulkan informasi dari sumber data ini diperlukan teknik wawancara.<sup>27</sup> Selain itu juga metode wawancara adalah metode pengumpulan data dengan tanggung jawab yang dikerjakan dengan sistematis dan berdasarkan tujuan penyelidikan.<sup>28</sup> Wawancara yang peneliti gunakan ini adalah wawancara

---

<sup>25</sup> Boedi Abdullah, Beni Ahmad Saebani, *Metode Penelitian Ekonomi Islam Muamalah*, (CV Pustaka Setia: 2014), Hlm 207

<sup>26</sup> Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*, (Rajawali Press:2013), Hlm 63

<sup>27</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Hlm 177

<sup>28</sup> Sutrisno Hadi, *Metode Research II* (Andi Offset: 1989) Hlm 64

mendalam atau bisa juga disebut wawancara tidak terstruktur.<sup>29</sup> Peneliti juga menggunakan wawancara terstruktur dan semi terstruktur.

Dalam penelitian ini, peneliti mencari informasi yang berkaitan dengan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah. Adapun pihak yang diwawancarai antara lain:

- a). Kepala Sekolah SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon
- b). Guru dan staf karyawan SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon
- c). Salah satu siswa SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon

### **c. Studi Dokumentasi**

Metode dokumentasi merupakan metode yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya<sup>30</sup>. Lebih lanjut menurut Bogdan.<sup>31</sup>

Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada. Oleh karena itu, untuk mendukung dan melengkapi data yang diperoleh di lapangan, dokumentasi merupakan metode yang penting untuk dilakukan. Data-data yang dapat diperoleh di lapangan adalah mengenai penerapan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon.

Dokumen merupakan bahan tertulis atau benda yang berhubungan dengan fokus penelitian. Dokumen dalam penelitian ini berupa catatan lapangan,

---

<sup>29</sup> HB Sutopo, *Metodologi Penulisan Kualitatif*, (Universitas Sebelas Maret : 2006) Hlm 68

<sup>30</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014)Hlm 274

<sup>31</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*, (Bandung: Alfabeta, 2012) Hlm 240

rekaman, gambar atau benda yang berkaitan dengan segala hal yang berhubungan dengan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah. Selanjutnya semua hasil yang diperoleh dari sumber data dibandingkan dan dipadukan dalam suatu analisis lintas situs untuk menyusun sebuah kerangka konseptual yang dikembangkan dalam abstraksi temuan lapangan.

Dalam penelitian kualitatif metode dokumentasi berfungsi untuk mendapatkan data yang telah tersedia dengan adanya berbagai catatan dokumen yang sesuai pada manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah yang berkaitan dengan tema penelitian.

## **6. Teknik Analisis Data**

Analisis data menurut Patton yang dikutip oleh Moleong adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sedangkan menurut Bog dan Taylor, yang dikutip oleh Moleong analisa data adalah proses yang merinci usaha secara formal untuk menentukan tema dan merumuskan ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha secara formal untuk memberikan bantuan pada tema dan ide itu.<sup>32</sup>

Data yang terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif. Teknik analisis deskriptif kualitatif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah analitik non statistik dengan pendekatan induktif yaitu suatu analisis data yang bertolak dari problem atau pernyataan maupun tema spesifik yang dijadikan fokus penelitian.<sup>33</sup> Jika dikaitkan dengan penelitian ini, maka

<sup>32</sup> Lexy J, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002) hlm 103

<sup>33</sup> S Nasution, *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) hlm 11

manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon akan diamati lalu hasil pengamatan tersebut akan digambarkan sebagaimana adanya, baik berupa problem strategi pembelajaran melalui pernyataan sumber data dan tema penelitian itu sendiri dalam hubungannya dengan hasil pembelajaran dan pelaksanaannya di sekolah.

Penulis menempuh tiga cara dalam mengolah data penelitian ini:

#### **a. Reduksi data**

Reduksi data adalah proses memilih, menyederhanakan, memfokuskan, mengabstraksi dan mengubah data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan.<sup>34</sup> Reduksi data dimaksudkan untuk menentukan data ulang sesuai dengan permasalahan penelitian.

Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung bahkan sebelum data benar benar terkumpul sudah mengantisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak sewaktu memutuskan kerangka konseptual, wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan penentuan metode pengumpulan data. Selama pengumpulan data berlangsung sudah terjadi tahapan reduksi, selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, menulis memo). Proses ini berlanjut sampai pasca pengumpulan data di lapangan, bahkan pada akhir pembuatan laporan sehingga tersusun lengkap.

Mekanisme dalam sebuah aktivitas sebuah penelitian mulai pada tahap pertama sampai dengan selesai memerlukan berbagai data yang berkaitan dengan

---

<sup>34</sup> S Nasution, *Metode Research* , (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) hlm 167

manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon.

### **b. Penyajian Data**

Penyajian data atau display data adalah suatu cara merangkai data dalam suatu organisasi yang memudahkan untuk membuat kesimpulan atau tindakan yang diusulkan. Penyajian data pada penelitian ini adalah memilih data yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

Dengan penyajian yang tepat, diharapkan dapat memudahkan tahap analisis sehingga pada akhirnya dapat dihasilkan simpulan yang akurat berkaitan dengan manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon.

### **c. Verifikasi / Penyimpulan Data**

Verifikasi atau penyimpulan data yaitu penjelasan tentang makna data dalam suatu konfigurasi yang secara jelas menunjukkan alur kausalnya, sehingga dapat diajukan proposisi yang terkait dengannya.

Penelitian ini dipakai untuk penentuan hasil akhir dari keseluruhan proses tahapan analisis, sehingga keseluruhan permasalahan dapat dijawab sesuai dengan kategori data dan masalahnya, pada bagian ini akan muncul kesimpulan-kesimpulan yang mendalam secara komprehensif dari data hasil penelitian.

Penarikan kesimpulan merupakan tahapan akhir dalam analisis data. Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan setelah data tersaji, terverifikasi dengan baik dengan melibatkan berbagai sumber data.

Penarikan kesimpulan dalam penelitian bertema manajemen kinerja guru dalam meningkatkan keunggulan sekolah di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon dan pelaksanaan dalam mengadakan sebuah kesimpulan dengan tetap melihat hasil penelitian yang telah dilaksanakan dan memperoleh data yang relevan untuk dapat dianalisis sebaik mungkin sesuai kondisi di tempat penelitian.

Kegiatan analisis pada tahap ketiga ini adalah metode menarik kesimpulan dan verifikasi. Sejak pengumpulan data peneliti berusaha mencari makna atau arti dari simbol-simbol, mencatat, keteraturan pola, penjelasan-penjelasan, dan alur sebab akibat yang terjadi. Dari kegiatan ini dibuat simpulan-simpulan yang sifatnya masih terbuka, umum, kemudian menuju ke yang spesifik/rinci.

## **7. Teknik Uji Keabsahan Data**

Uji keabsahan data merupakan faktor yang begitu penting dalam sebuah penelitian oleh karenanya sebelum data dianalisis terlebih dahulu maka harus mengalami pemeriksaan. Keabsahan dapat membuktikan hasil yang dapat diamanati sudah sesuai dengan kenyataan dan memang sesuai yang sebenarnya. Teknik pengujian keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan triangulasi yaitu:<sup>35</sup>

### **a. Triangulasi Metode**

Triangulasi metode akan dilakukan dengan proses cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk

---

<sup>35</sup> Moleong, Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif, Revisi*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2017) Hlm 330

memperoleh kebenaran informasi dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dengan terstruktur.

### **b. Triangulasi Teori**

Triangulasi teori akan dilakukan dengan menggunakan pola, hubungan, dan menyatakan penjelasan yang muncul dari analisis untuk mencari tema atau penjelasan pembanding. Secara logika dilakukan dengan jalan memikirkan kemungkinan logis lainnya dan melihat bagaimana kemungkinan itu dapat ditunjang dengan data.

### **c. Triangulasi Sumber Data**

Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi melalui waktu dan cara yang berbeda dalam metode kualitatif yang dilakukan dengan cara :

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang mengenai situasi penelitian dengan apa yang dikatakan orang sepanjang waktu
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif dengan berbagai pandangan dan pendapat orang lain

e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumentasi yang berkaitan.

## **8. Teknik Auditing**

Teknik Auditing ini adalah penentuan tahapan kegiatan penelitian serta lamanya waktu yang dibutuhkan merupakan pedoman yang harus dilakukan selama pelaksanaan penelitian berlangsung. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan penelitian terarah dengan baik dan sesuai dengan prosedur penelitian yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Setelah semua data dianalisis, kemudian kegiatan penelitian dilanjutkan dengan penyusunan laporan penelitian. Laporan tersebut diserahkan kepada para dosen pembimbing untuk direvisi. Berdasarkan masukan-masukan dari dosen pembimbing kemudian direvisi kembali oleh peneliti. Kegiatan ini terus dilakukan oleh peneliti dengan melakukan bimbingan dalam waktu 2 minggu sekali selama awal dari memulai pelaksanaan penelitian pada bulan November 2020 sampai bulan Maret 2021. Sehingga pembimbing menyatakan hasil penelitian ini siap untuk diujikan.

## **I. Landasan Teori**

### **1. Manajemen**

#### **A. Definisi Manajemen**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-daya lainnya secara efektif dan efisien untuk

mencapai tujuan tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan dan pengorganisasian, penyusunan pegawai, pemberian perintah, dan pengawasan sumber daya manusia dan sumber daya alam, terutama sumber daya alam untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen selalu dibutuhkan oleh semua organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuanpun akan sulit dicapai.<sup>36</sup>

Manajemen biasa didefinisikan sebagai proses mencapai hasil melalui dan dengan orang lain dengan memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang tersedia. Namun, manajemen juga diartikan sebagai sekelompok orang yang memimpin atau mengelola perusahaan atau organisasi.<sup>37</sup>

Menurut Lester dan Newstrom bahwa manajemen merupakan suatu proses mengadakan, mengatur, dan memanfaatkan berbagai sumber daya penting guna mencapai tujuan suatu organisasi.<sup>38</sup>

“Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *mantis* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabungkan menjadi kata kerja manager yang artinya menangani. Manager diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kerja to *manage*, dengan kata benda *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, manajemen diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Manajemen adalah Manajemen suatu proses yang

---

<sup>36</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara 2010) Hlm,1

<sup>37</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2002), Hlm.1

<sup>38</sup> Lester R. Bittel dan Jhon W. Nestrom, *Handbook for Supervisors*, (Jakarta: PPM Manajemen, 1994), Hlm.4

terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.<sup>39</sup>

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan mengendalikannya usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>40</sup>

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, efisien.<sup>41</sup>

Definisi manajemen ini selalu mengalami perkembangan, meskipun secara arketipe tidak jauh berbeda. Istilah yang digunakan dalam menunjuk pekerjaan pelayanan kegiatan adalah manajemen, pengelolaan, pengaturan, dan sebagainya. Berikut ini merupakan manajemen menurut beberapa ahli, diantaranya:

1. Hasibuan, manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan 1*, (Bandung; Alfabeta, 2015) Hlm. 2-3

<sup>40</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001) Hlm 93

<sup>41</sup> E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), Hlm. 20

<sup>42</sup> Sefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), Hlm. 1

2. Sondang Palan Siagian, manajemen adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

3. Henry Fayol, manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber daya manusia (SDM) dan mengadakan pengendalian dalam rangka untuk mencapai tujuan yang akan dicapainya.

4. Gaffar mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.<sup>43</sup>

Hakikat manajemen adalah suatu aktivitas yang menjadi pusat administrasi, pusat atau inti kerja sama antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>44</sup>

Dari paparan pengertian manajemen dapat disimpulkan manajemen merupakan sebuah proses bekerja bersama dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Manajemen pendidikan

---

<sup>43</sup> E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 19

<sup>44</sup> Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Asdi Maha satya, 2004) hlm. 19

adalah sebuah proses yang dilaksanakan secara sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran serta mencapai tujuan pendidikan dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dilakukan manajemen agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga tercapai tujuan secara produktif, berkualitas, efisien dan efektif.

1. Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (*input*). Produktivitas dapat dinyatakan secara kuantitas maupun kualitas.
2. Kualitas menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan/atau jasa (*services*) tertentu berdasarkan pertimbangan atas bobot dan/atau kinerja (*peffer en coote, 1991*).
3. Efektivitas merupakan ukuran keberhasilan tujuan organisasi. Etzioni mengatakan bahwa “keefektifan adalah derajat dimana organisasi menacapai tujuan atau menurut Sergiovani yaitu “ kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”.
4. Efisiensi berkaitan dengan cara yaitu membuat sesuatu dengan betul (*doing things right*) sementara efektifitas adalah menyangkut tujuan (*doing the right things*) atau efektifitas adalah perbandingan antara

rencana dengan tujuan yang dicapai, efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara input/sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisiensi bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga dan sarana.

## **B. Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer. “Manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian”.<sup>45</sup>

Berikut tujuan fungsi manajemen:

### 1) Planning

Perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran.<sup>46</sup> Meliputi tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi, yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan serta menetapkan target yang hendak dicapai.

### 2) Organizing

Organisasi adalah kerja sama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik dengan menghubungkan orang-orang yang terlibat didalamnya dan menyatukan tugas dan fungsinya dalam organisasi.

<sup>45</sup> Henry Fayol, *Manajemen Public Relation*, (Jakarta: PT Elex Media, 2010) Hlm 179

<sup>46</sup> Stoner, *Pengantar Manajemen Edisi Keempat*, (Jakarta: Alih Bahasa Siswanto, 2013) Hlm 22

Meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.

### 3) Commanding

Adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat pada sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi commanding atau directing dalam manajemen pendidikan islam adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut bersedia melaksanakan tugasnya dengan baik dan ikhlas.

### 4) Coordinating

Pengoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan dan menyatukan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya koordinasi yang baik, semua bagian dan personel dapat bekerja sama menuju satu arah tujuan yang telah ditetapkan.<sup>47</sup>

### 5) Controlling

Pengawasan yaitu mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik

---

<sup>47</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004) Hlm 18

dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal. Pengawasan dapat dilakukan secara vertikal dan horizontal, yaitu atasan dapat melakukan pengontrolan kepada bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Pengawasan dalam pendidikan islam mempunyai karakteristik pengawasan bersifat materiil dan spiritual, pengawas tidak hanya manajer tetapi juga Allah SWT. Pengawasan dalam konsep islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.<sup>48</sup>

### **C. Prinsip – Prinsip Manajemen**

Dalam pengelolaan atau manajemen terdapat prinsip-prinsip yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama aktifitas manajerial, yang menentukan kesuksesan pengelolaan organisasi, prinsip-prinsip universal manajemen yang dikemukakan Henry Fayol, yang berguna bagi semua organisasi kendapitupun prinsip-prinsip tersebut harus luwes. Adapun prinsip-prinsip itu meliputi : Division of work, Authority and responsibility, Unity of command, Unity of direction, Subordination of individual interest to general interest, Remuneration of personal, Centralization, Scalar chain, Order, Equity, Stability of tenure of personal, initiative, Esprit de corp (Bowditch).<sup>49</sup> Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, ahli lain membuat dan mengelompokkannya menjadi 5 kategori deskriptif.

---

<sup>48</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008) Hlm 274

<sup>49</sup> Hamalik Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2010) hlm.34

## 1. Struktur

Istilah ini menunjukkan kepada cara mendesain suatu organisasi secara formal dengan maksud tercipta keteraturan antara spesialisasi dari sub-sub sistem, misalnya fungsi garis lini dan fungsi staff. Lini organisasi adalah rantai utama dari komando secara langsung dari fungsi-fungsi esensial, seperti sub sistem finansial dan sub sistem distribusi.. ketiga staff menjalankan fungsi *advisory* kepada fungsi-fungsi lini.

## 2. Prinsip koordinatif

Berhubung organisasi semakin kompleks dan banyak bidang pekerjaan, maka diperlukan satu kesatuan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Tiap atasan mengkoordinasikan pekerjaan bawahannya. Untuk itu diperlukan kontak dan komunikasi, baik secara langsung nonformal atau secara formal.

## 3. Prinsip Scalar

Konsep ini merupakan rantai hirarki hubungan-hubungan antara atasan dan bawahan. Pada dasarnya setiap bawahan hanya mempunyai satu orang atasan. Prinsip dasar scalar mendasari pelaksanaan proses koordinasi sehingga pengkoordinasian otoritas menjadi efektif terhadap struktur organisasi. Itu sebabnya diperlukan prinsip-prinsip kepemimpinan, pendelegasian otoriti, dan meruoakan fungsi bawahan dalam organisasi.

## 4. Prinsip pekerjaan (*Division of labor*)

Pekerjaan harus dibagi menjadi segmen-segmen atau komponen yang berbeda, karena job yang luas dan inklusif mengaitkan perilaku organisasi taak berjalan efektif.

#### 5. Prinsip Fungsional ( *The functional principle* )

Prinsip ini bertentangan dengan prinsip scalar. Prinsip fungsional menunjukkan pada diferensiasi tugas-tugas atas dasar nonhirarki.

Dari paparan prinsip-prinsip manajemen dapat diartikan bahwa suatu aktivitas yang menjadi pusat administrasi, pusat atau inti kerja sama antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen dalam Islam, unsur kejujuran dan kepercayaan sangat penting diterapkan dalam manajemen. Nabi Muhammad SAW adalah seorang yang sangat terpercaya dalam menjalankan manajemen bisnisnya. Manajemen yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW adalah menempatkan manusia sebagai fokusnya bukan sebagai faktor produksi yang hanya diperas tenaga nya untuk mengejar target produksi. Nabi Muhammad SAW, mengelola (*manage*) serta memepertahankan kerja sama dengan sahabatnya dalam waktu yang lama. Salah satu kebiasaan Nabi adalah memberikan reward atas kreativitas serta prestasi yang ditunjukkan sahabat nya.<sup>50</sup>

Ada empat etika manajemen yang ada dalam Islam seperti yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW, yaitu:

---

<sup>50</sup> Abdullah, *Inovasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013) Hlm 49

1. Ketauhidan yang berarti memandang segala aset dari transaksi bisnis yang terjadi di dunia adalah milik Allah SWT., manusia hanya mendapatkan amanah untuk mengelolanya;
2. Keadilan, artinya segala keputusan yang menyangkut transaksi dan interaksi dengan orang lain didasarkan pada kesepakatan kerja yang dilandasi oleh *akad saling setuju* dengan sistem *profit and lost sharing*;
3. Kehendak bebas, artinya manajemen Islam mempersilakan manusia untuk menumpahkan kreativitas dalam melakukan transaksi dan interaksi kemanusiaannya sepanjang memenuhi asas hukum yang baik dan benar;
4. Pertanggungjawaban, yaitu semua keputusan seorang pimpinan harus dipertanggungjawabkan oleh yang bersangkutan.

Perkembangan manajemen dalam Islam merupakan realitas yang tidak dapat dimungkiri oleh sejarah peradaban manusia di dunia. Karena Islam dengan Al Qur'an dan Sunnahnya mengajarkan cara-cara pengelolaan kehidupan yang baik. Islam meletakkan manajemen diri dan manajemen kelembagaan sebagai bagian dari kewajiban masyarakat yang adil, amanah, jujur, dan cerdas.

Pelaksanaan manajemen sekolah menuntut kepemimpinan kepala sekolah profesional yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi menjadi aksi, serta demokratis dan transparan dalam berbagai pengambilan keputusan. Keberhasilan kualitas pendidikan sangat ditentukan kemampuan pengelola dalam mengelola organisasi (sekolah), seperti mengelola

pembelajaran, siswa, sarana dan prasarana, keuangan serta hubungan dengan masyarakat.<sup>51</sup>

Penerapan manajemen pendidikan agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisiensi, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang sangat penting, karena bagaimanapun sekolah merupakan sistem yang didalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik, sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi.

Kualitas sekolah dapat dilihat melalui hasil lulusan (*output*), juga banyaknya siswa yang diterima dalam mengikuti tes masuk ke jenjang berikutnya, misalnya masuk perguruan tinggi terutama perguruan tinggi negeri untuk sekolah menengah atas.

Ruang lingkup dalam manajemen organisasi sekolah adalah sebagai berikut:

#### **a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Manajemen kurikulum program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.

Manajer sekolah harus mampu mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran,

---

<sup>51</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007) Hlm 42

kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional.

## **b. Manajemen Tenaga Kependidikan**

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia kependidikan bertujuan untuk mendaya gunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Manajemen tenaga kependidikan meliputi:

Perencanaan pegawai, merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif untuk masa sekarang dan masa depan. Analisis ini peneliti mengambil kesimpulan bahwa gambaran tentang kualitas minimum pegawai yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Pengadaan pegawai, merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk itu dilakukan nya rekrutmen pegawai yang memenuhi syarat sesuai dengan kebutuhan.

Pemberhentian pegawai, merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai.

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan sekolah kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

### **c. Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, dimulai dari masuk sampai keluar nya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu perkembangan proses pendidikan di sekolah. Adanya pencatatan data siswa seperti data kesiswaan dalam bentuk buku rapor, buku laporan daftar keadaan siswa dst.

### **d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian penting dari manajemen sekolah. Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber, yaitu:

- a) Biaya pemerintah baik pemerintah pusat maupun daerah (BOS). BOS adalah program pemerintah untuk penyediaan pendanaan biaya non personalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai pelaksanaan program wajib belajar.
- b) Biaya orang tua atau pribadi peserta didik. Biaya pribadi peserta didik adalah biaya personal yang meliputi biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh peserta didik untuk mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
- c) Biaya masyarakat baik mengikat maupun tidak mengikat. Biaya penyelenggaraan atau pengelolaan pendidikan oleh pemerintah,

#### **e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga agar sarana dan prasarana pendidikan memberikan kontribusi secara optimal pada jalannya proses pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapih, dan indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi guru dan murid untuk berada di sekolah.

#### **f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Hubungan dengan masyarakat pada hakekat nya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, meningkatkan gairah masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik dengan masyarakat untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.

#### **g. Manajemen Layanan Khusus**

Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah.

Untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan yang bermutu maka diperlukan seorang guru yang profesional, yakni guru yang memahami dirinya sendiri, siswa dan masyarakat. Guru yang baik adalah guru yang berhasil. Guru yang berhasil dalam pengajaran adalah yang mampu mempersiapkan anak mencapai tujuannya yang telah dirumuskan dalam kurikulum.<sup>52</sup>

Implikasi harapan itu menuntut manusia berkualitas untuk senantiasa mampu memecahkan persoalan-persoalan kebutuhan hidupnya secara mandiri yang dilandasi dengan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta mampu memberikan kontribusi dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan sejahtera. Pendidikan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan bangsa Indonesia berhasil dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, keberhasilan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia sangat bergantung kepada kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>53</sup>

Setiap manusia pada hakekatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat-saat tertentu menuntut pemuasan pada hal-hal yang dapat memberikan pemuasan pada satu kebutuhan itu sendiri. Alternatif model/pendekatan yang dapat digunakan dan memberikan kemudahan dalam memahami kompleksitas manusia adalah dengan menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhannya yang beraneka ragam.

Motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi

---

<sup>52</sup> Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) Hlm 69

<sup>53</sup> Soedijarto, *Hasil Belajar Unesa University Press*, (Surabaya: Masnaini, 2003) Hlm 161

adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.<sup>54</sup>

Motivasi adalah pertemuan antara dorongan internal dan pengaruh eksternal. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang (faktor instrinsik) dan itu sangat rentan terhadap pengaruh pemimpin, kolega dan faktor-faktor luaran lainnya (faktor ekstrinsik). Dalam birokrasi yang good governance kedua pendekatan ini dapat diterapkan sehingga dapat disusun program motivasi yang relevan.<sup>55</sup>

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja adalah kondisi yang membuat karyawan mempunyai kemauan/ kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja karyawan akan mensuplai energy untuk bekerja/ mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang karyawan mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

Untuk dapat meningkatkan motivasi seseorang, maka kita terlebih dahulu harus mengetahui apa yang paling dibutuhkan oleh orang tersebut, karena sesuatu yang dapat meningkatkan motivasi kerja si A belum tentu dapat meningkatkan

---

<sup>54</sup> Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002) Hlm 95

<sup>55</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000) Hlm 25

motivasi bagi si B. Untuk itulah berdasarkan jenisnya motivasi dibagi dua macam, yaitu sebagai berikut:

**a. Insentif berupa uang (*Material Incentive*)**, adalah suatu cara yang dilakukan untuk memberikan motivasi dengan nilai barang atau benda. Adapun pemberiannya dilakukan dengan cara berikut :

1) Gaji yang cukup. Pengertian cukup di sini adalah relatif sifatnya, tetapi dapat diartikan sebagai jumlah yang mampu dibayarkan organisasi pada pegawainya tanpa menimbulkan kerugian, sehingga gaji yang diterima dapat memberikan semangat dan gairah kerja pada diri pegawai tersebut.

2) Tunjangan-tunjangan. Baik berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan jabatan, tunjangan istri dan anak, dan sebagainya.

3) Pemberian Uang Transport.

4) Pemberian penggantian premi asuransi jiwa, asuransi kecelakaan, dan sebagainya.

5) Pemberian/penggantian biaya berobat termasuk istri dan pegawai tersebut.

6) Insentif, bonus, atau rangsangan lain yang dapat diberikan organisasi kepada pegawainya.

**b. Insentif tidak berupa uang (*Non Material Incentive*)**, adalah suatu cara yang dilakukan oleh pimpinan atau organisasi dalam rangka memberikan rangsangan kepada pegawainya untuk bekerja giat dengan cara sebagai berikut :

1) Promosi yang Obyektif. Dalam melakukan kebijakan promosi, suatu organisasi harus mempertimbangkan semua syarat yang telah ditetapkan.

Misalnya tentang prestasi kerja, tanggung jawab, tingkat pendidikan, kejujuran,

dan loyalitas. Sebaiknya menghindarkan dari tindakan pilih kasih dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai yang telah memenuhi syarat-syarat promosi. Promosi yang dilakukan hendaknya selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

2) Untuk menghindari kebosanan dan ketegangan kerja bagi pegawai, organisasi sekali-kali perlu menciptakan suasana santai antara lain mengadakan rekreasi. Rekreasi ini diharapkan akan dapat menciptakan semangat dan kegairahan kerja baru dalam diri pegawai.

3) Latihan yang sistematis. Latihan ini ditujukan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para pegawai. Dengan latihan yang sistematis, diharapkan pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.

4) Lingkungan yang menyenangkan. Setiap organisasi harus mengusahakan agar lingkungan kerja menyenangkan untuk bekerja, misalnya lingkungan yang bersih, penerangan yang cukup, lingkungan kerja yang aman, dan sebagainya.

Pengukuran motivasi dalam penelitian ini menggunakan indikator antara lain : membuat pekerjaan berarti, memberi ganjaran, berbuat dan bersikap adil, umpan balik yang mendorong dan bergaul dengan bawahan.<sup>56</sup> Menyatakan bahwa motivasi berpengaruh pada peningkatan kinerja.

---

<sup>56</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000) hlm 174

## 2. Kinerja Guru

### A. Definisi Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang berdasarkan tugas yang diberikan oleh organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja guru.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.<sup>57</sup>

Kinerja merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja.<sup>58</sup>

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>59</sup>

Dari pemahaman diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan yang sesuai dengan perannya dan tanggung jawab didalam perusahaannya atau lembaga organisasi.

<sup>57</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara 2010), Hlm 85

<sup>58</sup> Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPFE UGM 2001) Hlm 177

<sup>59</sup> Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015) Hlm 67

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).<sup>60</sup> Hal ini sesuai pendapat Keith Davis (1964: 484) yang merumuskan bahwa :

*Human Performance = Ability + Motivation*

*Motivation = Attitude + Situation*

*Ability = Knowledge + Skill*

Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di bidang pendidikan.<sup>61</sup>

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>62</sup>

Dari pengertian di atas, jadi yang dimaksud dengan kinerja guru adalah suatu prestasi atau hasil kerja yang dilakukan oleh guru melalui kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan peran dan tugas serta menjalankan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi/penilaian pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.

---

<sup>60</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosda Karya 2004), Hlm 75

<sup>61</sup> Uno. Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) hlm 19

<sup>62</sup> Undang-Undang *Tentang Guru dan Dosen*, No.14 Tahun 2005

Standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif'. Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan- patokan tertentu.<sup>63</sup>

Aspek-aspek yang dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji kinerja tenaga pendidikan.<sup>64</sup> Antara lain:

1. *Quality of work* (kualitas hasil kerja)
2. *Promptness* (ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan)
3. *Initiative* (prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan)
4. *Capability* (kemampuan menyelesaikan pekerjaan)
5. *Communication* (kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain)

Tugas keprofesionalan guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.<sup>65</sup>

Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

<sup>63</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Prasada, 2007) Hlm 60

<sup>64</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Implementasi*, (Bandung: PT Rosdakarya 2012) Hlm 138

<sup>65</sup> Undang-Undang Republik Indonesia *Guru dan Dosen* Pasal 20 Nomor 14 Tahun 2005

Upaya peningkatan kualitas guru tersebut didasarkan pada terdapatnya kelemahan-kelemahan yang dialami oleh guru. Faktor utama yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tujuh indikator yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utama mengajar (*teaching*).<sup>66</sup> Diantaranya adalah:

- (a) rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran,
- (b) kurang kemahiran dalam mengelola kelas,
- (c) rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas,
- (d) rendahnya motivasi berprestasi,
- (e) kurang disiplin,
- (f) rendahnya komitmen profesi,
- (g) serta rendahnya kemampuan manajemen waktu.

Kinerja guru yang baik akan memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional, untuk itu selaku pengajar guru dituntut melaksakan tugasnya dengan bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran.

Kinerja guru yang baik merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan, implementasi kinerja yang dilakukan oleh guru yang memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhan, kompetensi, motivasi, tanggung jawab dan kepentingan dalam mencapai tujuan.

---

<sup>66</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Implementasi*, (Bandung: PT Rosdakarya 2012) Hlm 9

Oleh karena itu, untuk mencapai suatu kinerja yang optimal guru haruslah berusaha mengembangkan serta menciptakan situasi yang ada di lingkungan sekolah sesuai dengan aturan yang berlaku. Guru benar-benar dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi, karena dengan memiliki kinerja yang tinggi maka tingkat sumber daya manusia di Indonesia akan semakin baik apalagi di kalangan generasi muda sehingga terciptanya generasi yang cerdas, dan mampu menjawab tantangan yang datang kelak.

Kreativitas seorang karyawan atau guru dapat dilihat dari aktifitas orang tersebut dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Orang yang kreatif sering berinisiatif melakukan sesuatu yang belum pernah ada di lingkungan kerjanya dan berinisiatif melakukan sesuatu yang belum pernah ada di lingkungan kerjanya dan bahkan sering mengemukakan ide-ide yang baru. Jika seseorang sedang belajar, juga akan tampak pada hasil karyanya yang tidak monoton, suatu hasil karya yang menunjukkan buah pikiran baru dan berguna bagi pengembangan dan proses pendidikan.

Selanjutnya A. Tabrani Rusyan dkk (2000:17) menyatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan Kinerja guru seperti diterangkan di atas, maka perlu berbagai faktor yang mendukung, di antaranya:

### **1) Motivasi Kinerja Guru**

Dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat juga memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru.

## **2) Etos Kinerja Guru**

Guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos Kinerja dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos yang berbeda-beda. Etos kerja perlu dikembangkan oleh guru, karena:

- a) Pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah dan berkembang.
- b) Kondisi yang terbuka untuk menerima dan menyalurkan kreativitas.
- c) Perubahan lingkungan terutama bidang teknologi.

## **3) Lingkungan Kinerja guru**

Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meliputi:

- a) Lingkungan social-psikologis, yaitu lingkungan serasi dan harmonis antar guru, guru dengan kepala sekolah, dan guru, kepala sekolah, dengan staf TU dapat menunjang berhasilnya Kinerja guru.
- b) Lingkungan fisik, ruang Kinerja guru hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) Ruangan harus bersih, (2) Ada ruangan khusus untuk kerja, (3) Peralatan dan perabotan tertata baik, (4) Mempunyai penerangan yang baik, (5) Tersedia meja kerja yang cukup, (6) Sirkulasi udara yang baik, dan (7) Jauh dari kebisingan.

## **4) Tugas dan Tanggung Jawab Guru**

- a) Tanggung jawab moral, guru harus memiliki kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila.
- b) Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guru harus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu membuat persiapan mengajar dan memahami kurikulum dengan baik.

- c) Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut mensukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan, dan melayani masyarakat.
- d) Tanggung jawab guru di bidang keilmuan, yaitu guru turut serta memajukan ilmu dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan.
- e.) Optimalisasi kelompok kerja guru.

Kinerja pengajar atau guru adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar atau guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.<sup>67</sup>

Menurut Nana Sudjana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:

- a. Merencanakan program belajar mengajar.
- b. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar.
- c. Menilai kemajuan proses belajar mengajar.
- d. Menguasai bahan pelajaran.

Menurut Suharsimi Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan:<sup>68</sup>

- a. Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau keterampilan yang akan dipraktikkan

---

<sup>67</sup> Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta : Persada Press, 2010), Hlm 31

<sup>68</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1993), Hlm 243

dikelas, menyiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.

b. Melaksanakan pengajaran dikelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.

c. Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar.

Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan kedalam dua macam yaitu:

**a) Faktor dari dalam diri sendiri (*intern*)**

1) Kecerdasan

Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan makmur tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya.

## 2) Keterampilan dan kecakapan

Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan.

## 3) Bakat

Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.

## 4) Kemampuan dan minat

Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni.

## 5) Motif

Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatkannya kerja seseorang.

## 6) Kesehatan

Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.

## 7) Kepribadian

Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya.

## 8) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang dikerjakan seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

**b) Faktor dari luar diri sendiri (*ekstern*)**

1) Lingkungan keluarga

Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja.

2) Lingkungan kerja

Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalandialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir.

3) Komunikasi dengan kepala sekolah

Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian.

4) Sarana dan prasarana

Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses mengajar mengajar.<sup>69</sup>

5) Kegiatan guru di kelas

---

<sup>69</sup> Kartono Kartini, *Menyiapkan dan memadukan Karir*, (Jakarta: CV Rajawali, 1985), Hlm 22

Peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dinamika guru dalam pengembangan program pembelajaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa, jika manajemen sekolahnya tidak memberi peluang tumbuh dan berkembangnya kreatifitas guru.

Demikian juga penambahan sumber belajar berupa perpustakaan dan laboratorium tidak akan bermakna jika manajemen sekolahnya tidak memberikan perhatian serius dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber belajar tersebut dalam proses belajar mengajar. Menurut Dede Rosyada dalam bukunya Paradigma Pendidikan Demokratis bahwa “kegiatan guru di dalam kelas meliputi:<sup>70</sup>

- a) Guru harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak
- b) Guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa- siswanya
- c) Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran yang membelajarkan
- d) Guru harus menguasai kelas
- e) Guru harus melakukan evaluasi secara benar.
- 6) Kegiatan guru di sekolah antara lain yaitu:

Berpartisipasi dalam bidang administrasi, di mana dalam bidang administrasi ini para guru memiliki kesempatan yang banyak untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan sekolah antara lain:<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup>Dede,Rosyada, *Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT Kencana, 2004), Hlm 122

<sup>71</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2003), Hlm 144-150.

- a) Mengembangkan filsafat pendidikan
- b) Memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum
- c) Merencanakan program supervisi
- d) Merencanakan kebijakan-kebijakan kepegawaian.

Semua pekerjaan itu harus dikerjakan bersama-sama antara guru yang satu dengan yang lainnya yaitu dengan cara bermusyawarah. Untuk meningkatkan kinerja, para guru harus melihat pada keadaan pemimpinnya (kepsek).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa baik dan buruknya guru dalam proses belajar mengajar dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah supervisor dalam melaksanakan pengawasan atau supervisi terhadap kemampuan (kinerja guru).

### **c) Kriteria, Indikator, dan Pengukuran Kinerja Guru**

Keberhasilan guru seseorang bisa dilihat apabila kriteria- kriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru.

Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal

28 ayat 3 yang berbunyi “Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi” :<sup>72</sup>

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut:<sup>73</sup>

Sub Kompetensi	Indikator
1.1 kepribadian yang mantap dan stabil	a. Berindak sesuai dengan norma hukum b. Bertindak sesuai dengan norma sosial c. Bangga sebagai guru d. Memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma
1.2 Kepribadian yang dewasa	a. Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik b. Memiliki etos kerja sebagai guru
1.3 Kepribadian yang arif	a. menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat b. menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.
1.4 kepribadian yang berwibawa	a. memiliki perilaku yang berpengalaman b. memiliki perilaku yang disegani
1.5 berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan	a. bertindak sesuai dengan norma religius (iman, taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong) b. memiliki perilaku yang diteladani peserta didik

<sup>72</sup> Peraturan pemerintah RI No 19 Tahun 2005, *Tentang Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: CV Eko Jaya, 2005) Hlm 26

<sup>73</sup> Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru : Apa, Mengapa dan bagaimana?*, (Bandung : Yrama Widya, 2008), Hlm 18

## b. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimiliki. Setiap subkompetensi memiliki indikator sebagai berikut:

Sub Kompetensi	Indikator
2.1 Memahami peserta didik secara mendalam	<ol style="list-style-type: none"><li>Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif</li><li>Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian</li><li>Mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik</li></ol>
2.2 Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"><li>Memahami landasan pendidikan</li><li>Menerapkan teori belajar dan pembelajaran</li><li>Menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang akan dicapai dan materi ajar</li><li>Menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih</li></ol>
2.3 Melaksanakan pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"><li>Menata latar (<i>setting</i>) pembelajaran</li><li>Melaksanakan pembelajaran yang kondusif</li></ol>

2.4 Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Merancang dan melaksanakan evaluasi (<i>assessment</i>) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode</li> <li>b. Menganalisis hasil evaluasi</li> </ul>
--	--

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran disekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut:

Sub Kompetensi	Indikator
3.1 Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah</li> <li>b. Memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar</li> <li>c. Memahami hubungan konsep antarmata pelajaran terkait</li> <li>d. Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari</li> </ul>
3.2 Menguasai struktur dan metode keilmuan	Menguasai langkah-langkah penelitian dan kritis untuk memperdalam pengetahuan atau materi bidang studi

#### d. Kompetensi Sosial

Kompetensi social merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut.

Sub Kompetensi	Indikator
4.1 Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik	Berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik
4.2 Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan	Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan

Dalam penilaian kinerja guru, kinerja guru mempunyai lima dimensi yaitu, kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Hamzah & Nina, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016) Hlm 73

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
1. Kualitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menguasai bahan</li> <li>b. Mengelola proses belajar mengajar</li> <li>c. Mengelola kelas</li> </ul>
2. Ketepatan/kecepatan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menggunakan media atau sumber belajar</li> <li>b. Menguasai landasan pendidikan</li> <li>c. Merencanakan program pengajaran</li> </ul>
3. Inisiatif dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memimpin kelas</li> <li>b. Mengelola interaksi belajar</li> <li>c. Melakukan penilaian hasil belajar siswa</li> </ul>
4. Kemampuan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran</li> <li>b. Memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan</li> </ul>
5. Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah</li> <li>b. Memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.</li> </ul>

## **B. Definisi Guru**

Proses pembelajaran tidak akan bisa lepas dari peran seorang guru. menjelaskan bahwa guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru.<sup>75</sup>

<sup>75</sup> Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2010) Hlm 5

Pendapat lain menyatakan bahwa guru adalah figur inspirator dan motivator murid dalam mengukir masa depannya. Jika guru mampu menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi anak didiknya, maka hal itu akan menjadi kekuatan anak didik dalam mengejar cita-citanya di masa depan.<sup>76</sup>

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan ahli, dapat disimpulkan bahwa guru mempunyai peranan yang tidak dapat digantikan oleh teknologi. Guru sebagai teladan, inspirator dan motivator dengan keahlian khusus yang dimiliki tidak dapat disamakan atau digantikan dengan teknologi yang semakin berkembang dalam proses pembelajaran. Teknologi yang semakin berkembang dapat digunakan sebagai media guru dalam menyampaikan pembelajaran sebagai upaya guru dalam membentuk watak siswa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.

### **1) Tugas dan Fungsi Guru**

Peran guru di sekolah tidak terbatas pada pelaksanaan proses pembelajaran, namun guru juga berperan dalam semua kegiatan sekolah. Guru sebagai aktor dominan dalam pembelajaran mempunyai tugas dan fungsi yang harus dijalankan. Tugas guru merupakan suatu proses mendidik, mengajar dan melatih siswa. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup (afektif). Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan

---

<sup>76</sup> Asmani, *7 Tips Aplikasi PAKEM- Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan*, (Yogyakarta: Diva Press, 2014) Hlm 17

dan teknologi (kognitif). Melatih berarti mengembangkan keterampilan para siswa (psikomotor).<sup>77</sup>

Kesimpulannya, guru bertugas untuk mendidik, mengajar dan melatih siswa agar mampu mengembangkan aspek-aspek dalam diri siswa yaitu aspek afektif, kognitif dan psikomotor. Pembelajaran yang dilakukan oleh guru dapat dikatakan berhasil apabila guru mampu melaksanakan ketiga tugas tersebut dalam kegiatan belajar mengajar.

Guru bukan hanya bertugas untuk mengembangkan aspek-aspek yang ada dalam diri siswa, namun guru juga menjalankan tugas dan fungsi lainnya. Peran guru dalam proses belajar mengajar sebagai berikut.<sup>78</sup>

#### a. Guru sebagai Demonstrator

Guru berperan sebagai demonstrator, *lecturer*, atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai siswa.

#### b. Guru sebagai Pengelola Kelas

Berperan sebagai pengelola kelas (*learning manager*), guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi.

---

<sup>77</sup> Sukadi, *Progressive Learning*, (Bandung: Niaga Qolbun, 2008) Hlm 17

<sup>78</sup> Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Rosda, 2010) Hlm 9-12

Lingkungan yang baik yaitu yang bersifat menantang dan merangsang siswa untuk belajar, memberikan rasa aman dan kepuasan mencapai tujuan. Tujuan umum pengelolaan kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas untuk bermacam-macam kegiatan belajar dan mengajar agar mencapai hasil yang baik. Tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar, serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

#### c. Guru sebagai Mediator dan Fasilitator

Peran guru sebagai mediator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk mengefektifkan proses belajar mengajar. Guru tidak cukup hanya memiliki pengetahuan tentang media pendidikan, tetapi juga harus memiliki keterampilan memilih dan menggunakan serta mengusahakan media itu dengan baik.

Guru sebagai fasilitator hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik yang berupa narasumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

#### d. Guru sebagai Evaluator

Penilaian atau evaluasi berguna agar guru dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran, serta ketepatan atau keefektifan metode mengajar. Guru sebagai penilai hasil belajar siswa, guru hendaknya terus menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh siswa dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh melalui evaluasi ini merupakan umpan balik (*feed back*) terhadap proses belajar mengajar.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan ahli, dapat disimpulkan bahwa guru memegang empat peranan dalam kegiatan pembelajaran. Pertama, guru sebagai demonstrator, dimana guru harus mampu menguasai materi pembelajaran yang akan disampaikan kepada siswa. Kedua, guru sebagai pengelola kelas, dimana guru harus bisa mengelola dan menggunakan semua fasilitas yang ada di kelas untuk kegiatan pembelajaran. Ketiga, guru sebagai mediator dan fasilitator, dimana guru sebagai mediator harus mempunyai pemahaman dan pengetahuan menggunakan alat penunjang pembelajaran, sedangkan sebagai fasilitator guru mampu menyiapkan sumber belajar yang menunjang pembelajaran. Keempat, guru sebagai evaluator, dimana guru mampu mengikuti perkembangan peserta didik.

Guru sebagai pengelola kelas juga harus mampu mengajarkan dan membimbing moral siswa. Guru dalam mengajarkan dan melakukan bimbingan moral harus dilakukan dengan sikap yang baik dan guru harus mampu menjadi teladan bagi siswa. Guru yang baik dan berkarakter akan mampu membentuk siswa yang berkarakter.

### **3. Keunggulan Sekolah**

#### **A. Definisi Sekolah Unggul**

Pendidikan dalam penjelasannya dibagi kepada tiga, yaitu pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah dan Pendidikan Tinggi. Pendidikan dasar adalah jenjang sekolah setingkat Sekolah Dasar (SD)/Madrasah Ibtidaiyyah (MI) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP)/Madrasah Tsanawiyah (MTs), pendidikan menengah sekolah setingkat SMA/MA sementara pendidikan tinggi adalah Perguruan Tinggi. Pendidikan dasar dan menengah selanjutnya lazim disebut sekolah merupakan salah satu institusi yang dianggap paling bertanggungjawab dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Sekolah berfungsi sebagai tempat transfer pengetahuan (*knowledge transfer*), transfer nilai (*value transfer*), juga berfungsi mempertahankan dan mengembangkan tradisi dan budaya-budaya luhur dalam suatu masyarakat melalui proses pembentukan kepribadian (*in the making personality processes*) sehingga menjadi manusia dewasa yang mampu berdiri sendiri di dalam kebudayaan dan masyarakat sekitarnya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), unggul memiliki arti lebih tinggi (pandai, baik, cakap, kuat, awet dan sebagainya) dari pada yang lain-lain.<sup>79</sup>

Sementara sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar mengajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran (menurut tingkatannya). Jadi secara bahasa jika diartikan, maka sekolah unggul adalah sekolah yang lebih tinggi, lebih pandai, lebih baik dari sekolah lainnya.

Secara *ontologis* (hakikat) sekolah unggulan dalam perspektif Departemen Pendidikan Nasional adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*output*) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru, tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.<sup>80</sup> Selain itu, sekolah unggul diproyeksikan untuk menjadi pusat keunggulan bagi sekolah-sekolah disekitarnya.

Dengan demikian, sekolah unggulan dapat didefinisikan sekolah yang dikembangkan dan dikelola sebaik-baiknya dengan mengarahkan semua komponennya untuk mencapai hasil lulusan yang lebih baik dan cakap dari pada lulusan sekolah lainnya.

---

<sup>79</sup> Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi ke III*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007) Hlm 12-46

<sup>80</sup> Muhammad, *Konsep Pengembangan Sekolah Unggulan*, (Jakarta: Majalah Kreatif, Vol. 4, No. 1 Januari, 2009), hlm 39

Sekolah unggul adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*output*) pendidikannya untuk mencapai keunggulan tersebut maka masukan (*input*) proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut. Beberapa faktor yang berhubungan dengan fungsi yang menjamin bahwa organisasi itu dapat mengadakan pembaharuan sendiri, dengan berorientasi pada pemecahan masalah. Pertama, nilai-nilai budaya dan dukungan yang baik. Administrator, supervisor dan guru-guru mempunyai harapan yang tinggi antara satu dengan yang lain dan dengan siswa-siswanya.<sup>81</sup>

Dari sisi ukuran muatan keunggulan, sekolah unggulan di Indonesia juga tidak memenuhi syarat. Sekolah unggulan di Indonesia hanya mengukur sebagian kemampuan akademis. Dalam konsep yang sesungguhnya, sekolah unggul adalah sekolah yang secara terus menerus meningkatkan kinerjanya dan menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal untuk menumbuh-kembangkan prestasi siswa secara menyeluruh. Berarti bukan hanya prestasi akademis saja yang ditumbuh-kembangkan, melainkan potensi psikis, fisik, etik, moral, religi, emosi, spirit, *adversity* dan intelegensi.

Sekolah unggulan yang sebenarnya dibangun secara bersama-sama oleh seluruh warga sekolah, bukan hanya oleh pemegang otoritas pendidikan. Dalam konsep sekolah unggulan yang saat ini diterapkan, untuk menciptakan prestasi siswa yang tinggi maka harus dirancang kurikulum yang baik yang diajarkan

---

<sup>81</sup> Undang-Undang Republik Indonesia *Guru dan Dosen* Pasal 20 Nomor 14 Tahun 2005

oleh guru-guru yang berkualitas tinggi. Padahal sekolah unggulan yang sebenarnya, keunggulan akan dapat dicapai apabila seluruh sumber daya sekolah dimanfaatkan secara optimal. Berarti tenaga administrasi, pengembang kurikulum di sekolah, kepala sekolah, dan penjaga sekolah pun harus dilibatkan secara aktif. Karena semua sumber daya tersebut akan menciptakan iklim sekolah yang mampu membentuk keunggulan sekolah.

Sekolah efektif tidak semata diterjemahkan sebagai sekolah yang mampu mencapai semua target-target kurikulum yang telah ditetapkan dengan memberdayakan sejumlah sumber daya. Sekolah unggul diterjemahkan sebagai sekolah unggul. Sekolah efektif atau sekolah unggul adalah sekolah yang mampu memberikan nilai tambah (*value-added*) pada siswanya.

Untuk mencapai keunggulan ada beberapa cara yang ditempuh sekolah untuk mencapai keunggulan, yaitu:

- 1) Menanamkan karakter;
- 2) Meningkatkan mutu akademik;
- 3) Memanfaatkan TIK;
- 4) Melakukan penataan sekolah secara komprehensif;
- 5) Menjaga profesionalisme tenaga;
- 6) Menyelenggarakan program internasional;
- 7) Menyelenggarakan program ekstrakurikuler;
- 8) Menyeleksi input secara transparan dan baik;
- 9) Kepemimpinan efektif;
- 10) Melakukan supervisi dan pengawasan; dan
- 11) Menciptakan dan melestarikan budaya sekolah.

Keunggulan dimaknai sebagai suatu kondisi yang mampu melampaui harapan atau keinginan, atau standar yang ditetapkan. Keunggulan sekolah meliputi aspek input, output, dan output pendidikan.

Sekolah/Madrasah Unggulan adalah sebuah sekolah/madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki sekolah/madrasah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia, dalam penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan dan teknologi yang ditunjang oleh akhlakulkarimah. Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (input), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.<sup>82</sup>

Sekolah/Madrasah unggulan perlu ditunjang dengan tenaga pendidik yang profesional, sarana yang memadai, kurikulum yang inovatif, ruang kelas atau pembelajaran yang representatif sehingga dapat mendorong terciptanya pembelajaran yang efektif dan efisien dan menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Di sisi lain, Bafadhal mengemukakan bahwa untuk mencapai sekolah/madrasah yang unggul dituntut adanya fasilitas dan dana yang memadai, akan tetapi tidak semua sekolah atau madrasah dapat memenuhinya. Secara teknis, pengembangan madrasah unggulan menuntut adanya tenaga

---

<sup>82</sup> Ahmad Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Pendidikan Islam Depag, 2005), hlm. 57

yang profesional dan fasilitas yang memadai sehingga dampaknya dibutuhkan biaya belajar yang tidak sedikit.<sup>83</sup>

Sekolah/Madrasah unggulan memiliki dua lingkup visi, yaitu visi makro dan visi mikro. Visi makro pendidikan sekolah/madrasah unggulan adalah terwujudnya masyarakat dan bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-diniyah, terampil dan profesional. Sedangkan visi mikronya sendiri adalah pendidikan sekolah/madrasah unggulan adalah terwujudnya individu yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-diniyah, terampil dan professional yang sesuai dengan tatanan kehidupan.

Sedangkan misi global dari sekolah/madrasah unggulan adalah :

- a. Menciptakan calon agamawan yang berilmu
- b. Menciptakan calon ilmuwan yang agamawan
- c. Menciptakan calon tenaga yang professional dan agamis.

Dari paparan di atas inti dari visi dan misi sekolah/madrasah unggulan adalah membentuk individu yang professional dan religius, yaitu keseimbangan antara kemampuan intelektual, keterampilan dan sikap keberagaman yang taat kepada Allah Swt.

## **B. Konseptual Sekolah Unggul**

Secara konseptual sekolah unggul dikelompokkan menjadi dua konsep sekolah yaitu :

---

<sup>83</sup> Ibrahim Bafadhal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 86

*Pertama*, sekolah unggulan parsial versus sekolah unggulan total. Untuk sekolah unggulan parsial versus sekolah unggulan total adalah sekolah keunggulan pada komponen-komponen tertentu.

*Kedua*, sekolah unggulan total adalah sekolah dengan keunggulan pada semua komponen atau aspek, ada pandangan masyarakat pendidikan dan masyarakat umum bahwa sekolah dapat dikatakan unggulan bilamana mampu menghasilkan lulusan dengan nilai UN atau transkrip nilai yang tinggi melalui proses pembelajaran yang baik. Dalam perspektif teoritik keunggulan tersebut dinamakan dengan keunggulan *mutio dimensional*.<sup>84</sup>

Sekolah unggul diselenggarakan karena ada beberapa hal, antara lain sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan nilai tambah (*added value*), yaitu bagaimana meningkatkan nilai tambah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi, sebagai upaya untuk memelihara dan meningkatkan pembangunan berkelanjutan.
2. Untuk melakukan pengkajian secara komprehensif dan mendalam terhadap terjadinya transformasi struktur masyarakat, dari masyarakat agraris ke masyarakat modern, menuju ke masyarakat industri yang menguasai teknologi dan informasi, yang implikasinya pada tuntutan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM).

---

<sup>84</sup> Ibrahim Bafadal, *Strategi Membangun Sekolah Unggulan di Era OTODA*, (Jakarta: Bumi Aksara 2003), Hlm 1-6.

3. Persaingan global yang semakin ketat. yaitu bagaimana meningkatkan daya saing Bangsa dalam menghasilkan karya-karya yang bermutu dan mampu bersaing sebagai hasil penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks).

4. Munculnya kolonialisme baru di bidang iptek dan ekonomi menggantikan kolonialisme politik. Dengan demikian kolonialisme kini tidak lagi berbentuk fisik, melainkan dalam bentuk informasi. Ketergantungan Bangsa kita pada Bangsa lain merupakan suatu bentuk kolonialisme baru yang menjadi semacam *virtual enemy* yang telah masuk ke seluruh pelosok dunia ini. Semua tantangan ini menuntut SDM Indonesia agar meningkatkan serta memperluas pengetahuan dan wawasan keunggulan, keahlian yang profesional, ketrampilan dan kualitasnya.<sup>85</sup>

### **C. Kurikulum Sekolah Unggul**

Kurikulum sekolah unggul harus memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi dan cukup representative (mewakili semua tujuan: KBBI 3), esensial (mendasar: KBBI 3), multivalensi (sisi banyak: *dlm tiap nilai budaya memungkinkan suatu nilai diterima, diabaikan, atau ditolak*: KBBI 3) dan menarik yang tercermin dalam topik bahasan dengan kriteria sebagai berikut :

1. Suatu topik dalam kurikulum harus diperlukan oleh oleh peserta didik untuk memperoleh pengetahuan dan ketrampilan sebagai bekal untuk terjun ke masyarakat atau untuk kepentingan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
2. Berperan sebagai prasarat dan atau tumpuan bagi topik-topik lain.

---

<sup>85</sup> Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001) Hlm 42-43

3. Mempunyai tingkat keterpakaian (*applicability*) yang lebih luas sehingga mempunyai kemungkinan penggunaan yang lebih besar untuk menyesuaikan diri terhadap situasi yang selalu berubah dan berkembang.
4. Menumbuhkan minat dan daya tarik yang besar untuk mempelajarinya, baik untuk pengembangan pengetahuan dasarnya maupun kegunaannya yang bersifat praksis dalam kehidupan peserta didik sehari-hari.<sup>86</sup>

Berdasarkan Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 pasal 1 ayat 1 bahwa, guru dan dosen adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, dan Kompetensi Sosial. Hal ini sesuai dengan peraturan pemerintah yang tertera dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 58 tahun 2009 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru/dosen ditegaskan bahwa setiap guru/dosen wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru/dosen yang berlaku secara nasional.<sup>87</sup>

Adapun penjelasan mengenai masing-masing jenis kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

---

<sup>86</sup> Ahmad Tholhah, *Problematika Pengelolaan Sekolah Unggul*, (Surabaya: Tesis - IAIN, 2001) Hlm 20-21

<sup>87</sup> Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009) Hlm 33

## 1. Kompetensi Pedagogik

Jika dilihat dari segi istilah, pedagogik sendiri berasal dari bahasa Yunani Kuno, yaitu *paedos* (anak) dan *agogos* (mengantar, membimbing, memimpin). Dari dua istilah diatas timbul istilah baru yaitu *paedagogos* dan pedagog, keduanya memiliki pengertian yang hampir serupa, yaitu sebutan untuk pelayanpada zaman Yunani kuno yang mengantarkan atau membimbing anak dari rumah ke sekolah setelah sampai di sekolah anak dilepas, dalam pengertian pedagog intinya adalah mengantarkan anak menuju pada kedewasaan.

Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (permendiknas) nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru/dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi pedagogik adalah kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

Kompetensi pedagogik guru diukur dengan 10 kompetensi guru di lihat dari aspek-aspek. Diantaranya sebagai berikut:

- (1) Kemampuan menguasai bahan ajar,
- (2) Kemampuan mengelola program belajar mengajar,
- (3) Kemampuan mengelola kelas,
- (4) Kemampuan menggunakan media/sumber belajar,
- (5) Kemampuan menguasai landasan-landasan pendidikan,
- (6) Kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar,

- (7) Kemampuan menilai prestasi siswa untuk pendidikan dan pengajaran,
- (8) Kemampuan mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan konseling,
- (9) Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi pendidikan, dan
- (10) Kemampuan memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian guna keperluan pengajaran.

Kompetensi Pedagogik merupakan salah satu jenis kompetensi yang mutlak perlu dikuasai guru/dosen. Kompetensi Pedagogik pada dasarnya adalah kemampuan guru/dosen dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi Pedagogik merupakan kompetensi khas, yang akan membedakan guru/dosen dengan profesi lainnya dan akan menentukan tingkat keberhasilan proses dan hasil pembelajaran peserta didiknya.

## **2. Kompetensi Kepribadian**

Guru/dosen sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia.

Kepribadian yang baik dari sosok seorang guru/dosen akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru/dosen akan tampil sebagai sosok yang patut “dihormati” (ditaati nasehat/ucapan/perintahnya) dan “ditiru” (di contoh sikap dan perilakunya).

Kepribadian akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya, ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi masa depan anak didiknya terutama bagi anak didik yang masih kecil

(tingkat dasar) dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa (tingkat menengah).<sup>88</sup>

Karakteristik kepribadian yang berkaitan dengan keberhasilan guru/dosen dalam menggeluti profesinya adalah meliputi fleksibilitas kognitif dan keterbukaan psikologis. Fleksibilitas kognitif atau keluwesan ranah cipta merupakan kemampuan berpikir yang diikuti dengan tindakan secara simultan dan memadai dalam situasi tertentu.

Guru/dosen yang fleksibel pada umumnya ditandai dengan adanya keterbukaan berpikir dan beradaptasi. Selain itu, ia memiliki resistensi atau daya tahan terhadap ketertutupan ranah cipta yang prematur dalam pengamatan dan pengenalan. Hal ini sejalan dengan pengertian Kompetensi Kepribadian dalam Undang-undang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi kepribadian adalah: "Kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik".

### **3. Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru/dosen profesional. Kompetensi profesional meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan sejawat guru/dosen lainnya.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Syah, Muhibbin, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2000) Hlm 225-226

<sup>89</sup> Surya, *Psikologi Konseling*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003) Hlm 138

Gumelar dan Dahyat (2002, hal. 127) merujuk pada pendapat *Asian Institut for Teacher Education*, mengemukakan bahwa:

“Kompetensi profesional guru mencakup kemampuan dalam hal berikut:

- (1) mengerti dan dapat menerapkan landasan pendidikan baik filosofis, psikologis, dan sebagainya;
- (2) mengerti dan menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta didik;
- (3) mampu menangani mata pelajaran atau bidang studi yang ditugaskan kepadanya;
- (4) mengerti dan dapat menerapkan metode mengajar yang sesuai;
- (5) mampu menggunakan berbagai alat pelajaran dan media serta fasilitas belajar lain;
- (6) mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pengajaran;
- (7) mampu melaksanakan evaluasi belajar dan
- (8) mampu menumbuhkan motivasi peserta didik.”

#### **4. Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial.<sup>90</sup>

Guru/dosen yang efektif adalah guru/dosen yang mampu membawa maha/siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi. Guru/dosen dan

---

<sup>90</sup> Surya, *Psikologi Konseling*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003) Hlm 138

maha/siswa dimata masyarakat merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru/dosen perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif.

Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua maha/siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan. Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik dan mempunyai jiwa yang menyenangkan.

Kepuasan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Kepuasan merupakan Evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.<sup>91</sup>

Kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan

---

<sup>91</sup> Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011) hlm 856

prestasi kerja. Kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam suasana lingkungan kerja.<sup>92</sup>

Kepuasan kerja pada hakikatnya bersifat individual, di mana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterimanya. Masing-masing individu memiliki perbedaan dalam nilai-nilai yang dianutnya, sikap, perilaku- perilaku maupun motivasi bekerja, oleh karena itu kepuasan kerja akan berbeda untuk setiap individu.

Memperhatikan pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional dan sikap pegawai terhadap pekerjaan yang dilandasi oleh keadaan apakah terjadi atau tidaknya titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari organisasi dengan tingkat balas jasa yang diinginkan oleh pegawai tersebut.

Ghisell dan Brown (dalam As'ad, 2000, hal. 112) mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan (posisi); dalam arti kedudukan yang lebih tinggi tidak selalu memberikan kepuasan yang lebih tinggi pula. Menurut mereka, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Pangkat (golongan); dalam arti kenaikan pangkat atau golongan dapat merubah perilaku dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

---

<sup>92</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara 2010) hlm 199

3. Umur; dalam arti semakin lanjut usia pegawai maka tingkat kepuasan kerja biasanya semakin tinggi.
4. Jaminan finansial dan jaminan sosial, dimana masalah finansial dan jaminan sosial pada umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Mutu pengawasan. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai merasa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi kerja.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif yang dijabarkan secara deskriptif yang datanya berupa kata-kata tertulis atau lisan serta orang-orang dan perilaku yang diamati. Oleh karena itu, penelitian ini tidak akan terlepas dari pengaruh latar alamiah, sehingga akan memengaruhi semua aktivitas di lokasi penelitian. Penelitian ini akan mengkaji masalah yang dilandasi dengan kajian mengenai latar alamiah mengenai keberadaan SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon sebagai tempat penelitian.

Proses pembelajaran di kelas bukan suatu kondisi dan kejadian yang terisolasi, berbagai faktor eksternal akan berpengaruh di dalamnya. Pengetahuan yang diperoleh guru dan siswa diluar proses pembelajaran melalui berbagai media akan memberikan warna pada pola interaksi dan komunikasi pembelajran. Pengetahuan yang dibawa dalam proses pembelajaran akan mengganggu atau mendorong kualitas pembelajran, dan ini akan ditentukan oleh kreativitas guru dalam memanfaatkan sumber pengetahuan tersebut bagi meningkatkan kualitas pembelajran di kelas dalam tercapai nya peningkatan keunggulan sekolah.

Kinerja guru adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional dalam proses pembelajaran. Peran pengajar dipengaruhi oleh penguasaan ilmu pengetahuan yang dimilikinya, cara memberikan materi pelajaran, frekuensi memberikan pengajaran.

Oleh karena itu, bagaimana pun sulitnya penerapan manajemen dan kinerja guru, tetap harus dilakukan melalui berbagai upaya atas kesadaran pribadinya atau kelompoknya, institusi, maupun pemerintah. Semua itu diyakini tidak akan sia-sia, yang pada akhirnya akan berkontribusi secara positif terhadap meningkatnya kompetensi yang diharapkan. Termasuk upaya di dalamnya adalah untuk meningkatkan keunggulan sekolah demi tercapainya tujuan pendidikan yang lebih baik.

#### **J. Sistematika Pembahasan**

Adapun sistematika pembahasan pada pokok masalah proposal tesis ini adalah Manajemen Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Keunggulan Sekolah di SMK Bina Insan Mulia Dukupuntang Kabupaten Cirebon. Dengan kerangka sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan, terdiri dari : latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, Kerangka Berfikir, Penelitian terdahulu, Metode Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

BAB II : Penerapan Manajemen di SMK Bina Insan Mulia Dukupuntang Kabupaten Cirebon

BAB III : Kinerja Guru di SMK Bina Insan Mulia Dukupuntang Kabupaten Cirebon

BAB IV : Manajemen Kinerja Guru dalam meningkatkan Keunggulan Sekolah di SMK Bina Insan Mulia Dukupuntang Kabupaten Cirebon

BAB V : Kesimpulan dan Penutup.

