

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Kemajuan dan perkembangan teknologi pada era globalisasi dan informasi telah memicu bangsa Indonesia untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai peranan yang sangat penting dalam melaksanakan pembangunan disegala bidang, sehingga diharapkan bangsa Indonesia mampu mencapai keunggulan dalam menghasilkan karya-karya nyata yang bermutu dan mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain.

Perkembangan maju tidaknya suatu negara dapat dilihat dari salah satu aspek yaitu aspek pendidikan.¹ Perkembangan pendidikan merupakan tolak ukur bagaimana bangsa dapat berkembang dengan baik, untuk itu diperlukan upaya-upaya strategis dan terarah untuk dapat meningkatkan kualitas dan mutu dari pendidikan tersebut. Ini menggambarkan bahwa pendidikan begitu sangat penting dan strategis untuk mempersiapkan generasi baru mampu hidup dan sukses menjalani kehidupan di masa depan. Bahkan kehancuran suatu negara dan bangsa pun ditentukan oleh kondisi mutu dan kualitas pendidikan negara dan bangsa tersebut.

Sesuai Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3 menyatakan fungsi dan tujuan pendidikan yaitu Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembang potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokrasi serta bertanggung jawab.²

Kepala sekolah menjadi figure sentral dan harus menjadi teladan bagi para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Bukan hanya karena lamanya pengabdian, namun ide-ide cemerlang melalui manajemen strategik yang diperlukan untuk mempersiapkan kader bangsa melalui penggodogan pendidikan di Lembaga pendidikan yang disebut sekolah.

¹ Rahmi Novalita, "Perbandingan Pendidikan Negara Belgia Dengan Negara Indonesia," *Jurnal Spasial* 4 NO. 3 (2019): h. 84.

² and Nursyamsi Nursyamsi Yanti, Novia, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional: Telaah Mengenai UU NO. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Dan PP NO. 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama Dan Keagamaan* (Mau'izhah, 2020), h. 70.

Dalam upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia, dunia pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting terutama dalam mempersiapkan generasi baru yang mampu menjadi penerus dan pelaksana pembangunan di segala bidang. Kualitas pendidikan dapat dicapai apabila semua komponen pendidikan dapat berjalan sesuai dengan perannya.

Salah satu komponen pendidikan yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan sekolah adalah manajemen strategik dari seorang kepala sekolah. Manajemen strategik adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.³ Diantara upaya yang dilakukan adalah bagaimana Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru. Seperti diketahui bahwasanya kapasitas kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan kinerja para guru melalui kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.⁴ Motivasi kerja dapat berfungsi sebagai pendorong keinginan yang timbul dari diri seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dengan mengarahkan seluruh potensi yang ada. Tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas, tidak akan mungkin tujuan pendidikan tersebut dapat tercapai dengan baik sesuai dengan yang dijelaskan dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 pasal 3. Motivasi akan mendorong manusia untuk berbuat, penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan. Selain itu motivasi juga menentukan dan menyeleksi arah perbuatan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan.⁵ Dalam hal ini, motivasi merupakan salah satu faktor yang berperan dalam kinerja guru, yaitu untuk mencapai tujuan pembelajaran yang baik.

Motivasi kerja dalam pandangan islam sangatlah banyak di jelaskan dalam Al-Quran. Terdapat pada kata *ya'mal* (mengerjakan) seperti dalam surah *Al-Zalzalah ayat 7* sebagai berikut:

وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

³ Fred R. David, *Strategic Management: Manajemen Strategik Konsep*, 12th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2017), h. 3.

⁴ and Nurkhalis Nurkhalis Aprida, Yopi, Happy Fitria, "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education Research* 1 No. 2 (2020): h. 64.

⁵ Risda Herawati Simarmata, "Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 4 No. 1 (2016): h. 676.

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya” (Q.S. Al-Zalzalah: 7)

Dalam tafsir Al-Muyassar: Barangsiapa yang melakukan kebaikan seberat semut kecil, dia akan melihat pahalanya di akhirat. Dan barangsiapa melakukan keburukan seberat semut kecil, dia akan melihat balasannya di akhirat.

Disamping motivasi kerja, kinerja guru pun yang dibangun oleh kepala sekolah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi pada semua guru. Kepala sekolah harus menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan semangat. Fungsi kepala sekolah yang berhubungan dengan kinerja guru adalah memahami kondisi guru dan karyawan yang lainnya. Dalam menjalankan tugasnya ia tidak bisa mewujudkannya tujuan apabila kerja para guru semuanya tidak tertata dengan baik. Kepala sekolahpun harus dapat mengontrol kinerja guru agar terciptanya proses pembelajaran yang baik pada saat di kelas.

Untuk mewujudkan tujuan di atas diperlukan seorang pemimpin atau kepala sekolah yang mampu memanager sekolah dengan baik dan memiliki motivasi kerja yang tinggi, serta mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dapat mendukung kinerja guru yang berakhir pada peningkatan prestasi siswa.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah yang baikpun harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan agar kinerja pun meningkat.⁶

Motivasi kerja guru cenderung diikuti oleh kenaikan kinerja guru. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan kepala sekolah sebagai pemimpin maka akan semakin tinggi pula kinerja pada guru tersebut. Motivasi yang tinggi akan mendorong guru untuk mengembangkan kreativitas dan mengaktualkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi prestasi yang maksimal.⁷

⁶ Uray Iskandar, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru,” *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan* 10 No. 1 (2013): h. 982.

⁷ dan Ratu Wardarita Harmendi, Muhammad, Bukman Lian, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru,” *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2 No. 2 (2021): h. 56.

Dari hasil studi pendahuluan kepada kepala SMP Plus Al-Aqsha terkait kinerja guru yaitu masih banyak guru yang belum optimal dalam melaksanakan tugasnya, diantaranya masih banyak guru yang belum membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), ketidakcocokan dalam penggunaan metode mengajar, ketidaksiapan guru dalam mengajar, serta kurang disiplinnya guru pada saat masuk dan keluar kelas. Hasil wawancara dengan salah satu guru kelas mengatakan kurangnya fasilitas di kelas seperti tidak adanya proyektor di setiap kelas, supervisi tidak dilaksanakan di setiap tahunnya menjadikan administrasi gurupun tidak maksimal karena tidak adanya pengawasan dan evaluasi yang maksimal dari kepala sekolah. Hal ini menyebabkan guru kurang maksimal dalam pelaksanaan di kelas kepada peserta didik. Pemberian motivasi kepada gurupun dirasa kurang merata, seperti pemberian apresiasi kepada guru yang berprestasipun hanya untuk guru-guru muda saja seperti memotivasi guru-guru agar mengikuti lomba yang ada, namun untuk guru senior adanya keterbatasan untuk melaksanakan hal tersebut, serta apresiasi guru teladan befokus kepada kehadiran atau disiplin tanpa memperhatikan bagaimana kompetensi yang dimiliki pada saat pelaksanaan di kelas. Maka dari itu perlunya manajemen strategik tentunya harus di terapkan kepada guru agar dan motivasi kinerja guru meningkat.

Peneliti bermaksud melaksanakan penelitian di SMP Plus Al-Aqsha, yang mana dari hasil studi pendahuluan yang telah di jelaskan di atas, menarik untuk di teliti karena ingin melihat bagaimana kepala sekolah dalam manajemen starategi yang diterapkan terhadap motivasi dan kinerja guru. Karena dari motivasi kerja sangat bisa berdampak terhadap kinerja dari seorang guru, mulai dari telat masuk kelas, pembelajaran tidak menyenangkan atau dapat dikatakan membosankan bagi peserta didik.

Dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka untuk mengetahui bagaimana manajemen strategik kepala sekolah yang dilakukan terhadap motivasi dan kinerja guru, akan dilakukan sebuah penelitian dengan judul **“Manajamen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru”**.

Rumusan Masalah

Dari beberapa uraian di atas, masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana rencana strategik kepala sekolah dalam meningkatkam motivasi dan kinerja guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang?

2. Bagaimana formulasi strategik kepala sekolah dalam meningkatkam motivasi dan kinerja guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang?
3. Bagaimana implementasi strategik kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang?
4. Bagaimana evaluasi strategik kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang?

Tujuan Penelitian

Sebagaimana yang terdapat dalam aspek rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui rencana strategik kepala sekolah dalam meningkatkam motivasi dan kinerja guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang
2. Mengetahui formulasi strategik kepala sekolah dalam meningkatkam motivasi dan kinerja guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang
3. Mengetahui implementasi strategik kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang
4. Mengetahui evaluasi strategik kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang

Manfaat Hasil Penelitian

Berkaitan dengan kegunaan, penelitian ini memiliki manfaat teoretis dan praktis

1. Secara teoretis

- a. Menambah khazanah (kekayaan) pengetahuan dalam dunia pendidikan khususnya mengenai manajemen strategik kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang baik dan berkualitas.
- b. Penelitian ini secara teoritik berguna sebagai bahan acuan dan kajian ilmu pengetahuan tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

2. Secara praktis penelitian ini berguna untuk:

- a. Untuk kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk merumuskan berbagai strategi yang diterapkan kepala sekolah terhadap motivasi dan kinerja guru.
- b. Bagi guru, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan juga sebagai pedoman untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

- c. Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengadakan penelitian yang sejenisnya.

Kerangka Pemikiran

Mengacu pada kondisi real di SMP Plus Al-Aqsha diantaranya masih banyak guru yang belum membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), ketidakcocokan dalam penggunaan metode mengajar, ketidaksiapan guru dalam mengajar, serta kurang disiplinnya guru pada saat masuk dan keluar kelas. Hasil wawancara dengan salah satu guru kelas mengatakan kurangnya fasilitas di kelas seperti tidak adanya proyektor di setiap kelas, supervisi tidak dilaksanakan di setiap tahunnya menjadikan administrasi gurupun tidak maksimal karena tidak adanya pengawasan dan evaluasi yang maksimal dari kepala sekolah. Hal ini menyebabkan guru kurang maksimal dalam pelaksanaan di kelas kepada peserta didik. Pemberian motivasi kepada gurupun dirasa kurang merata, seperti pemberian apresiasi kepada guru yang berprestasi hanya untuk guru-guru muda saja seperti memotivasi guru-guru agar mengikuti lomba yang ada, namun untuk guru senior adanya keterbatasan untuk melaksanakan hal tersebut, serta apresiasi guru teladan berfokus kepada kehadiran atau disiplin tanpa memperhatikan bagaimana kompetensi yang dimiliki pada saat pelaksanaan di kelas.

Mengacu kepada tahapan manajemen strategik Fred R. David, tahapan manajemen strategik yaitu 1) Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*), 2) Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*), dan 3) Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*).⁸ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, tahapan manajemen strategikc terdiri dari empat tahapan, yaitu: 1) Pemindaian lingkungan (*Environmental Scanning*), 2) Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*), 3) Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*), dan 4) Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*).⁹ Teori ini menjadi teori utama untuk mengetahui implementasi manajemen srategi kepala sekolah terhadap motivasi dan kinerja guru.

Thompson dan Strickland yang dikutip oleh Steis. A.W, mengidentifikasi tahapan manajemen strategikc, yaitu: 1) Perencanaan Strategik, yaitu penetapan sasaran strategik secara keseluruhan, akuisisi dan distribusi sumber daya, pemilihan yang berdasarkan kebijakan, menyediakan dasar-dasar dalam menerjemahkan sebuah kebijakan dan keputusan menjadi sebuah tindakan yang spesifik. 2) Pengelolaan sumber daya, tahap ini menentukan

⁸ Fred R. David, *Strategic Management: Manajemen Strategik Konsep*, h. 3.

⁹ Charles E Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David., Hoffman, Alan N., dan Bamford, *Strategic Management and Business Policy* (Essex: Pearson Education, 2018), h. 14.

persyaratan untuk terpenuhinya tujuan dan sasaran yang diidentifikasi. Tahapan ini dengan menentukan sumber daya yang tersedia (Fiscal, personal, bahan, peralatan dan waktu) yang diperlukan untuk program organisasi, proses organisasi, prosedur, operasional dan kegiatan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana strategis. 3) Control dan evaluasi, yaitu dengan menjadwalkan program dari titik awal penetapan komitmen hingga selesai, melakukan control dengan mengantisipasi penyimpangan antara prediksi dan kinerja actual, memantau kegiatan untuk dapat menentukan rencana dan program yang masuk akal, layak, efisien dan efektif untuk dapat dilaksanakan.¹⁰

Abraham Maslow mengemukakan teorinya bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang menjadi dorongan seseorang dalam bekerja dan berprestasi.¹¹

Sebagai rujukan teori motivasi bagi peneliti, yaitu dengan menggunakan teori yang dikemukakan Abraham Maslow sebagai pisau analisa ataupun tolak ukur motivasi seperti apa yang dimiliki oleh para guru agar kepala sekolah mampu mengetahui bagaimana strategi yang akan digunakan

Hierarki kebutuhan menurut Maslow dibagi menjadi lima, yaitu: 1) Kebutuhan Fisiologis, 2) Kebutuhan rasa aman, 3) Kebutuhan sosial, 4) Kebutuhan penghargaan, dan 5) Kebutuhan aktualisasi diri.¹² Kurangnya motivasi kinerja guru tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, akan tetapi banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja guru, termasuk pengaruh dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal dapat ditinjau dari kenyamanan lingkungan kerja, tata kelola sekolah dalam kebijakan, kesejahteraan guru, apresiasi kinerja dan tingkat profesionalisme guru itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal yang menunjang dalam peningkatan motivasi kerja guru dan kinerja guru dapat ditinjau dari daya dukung Yayasan, baik dalam pengawasan terhadap sekolah maupun kelengkapan fasilitas yang disediakan.

Setiap individu yang diberi wewenang, tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja (performance) yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan

¹⁰ Alan Walter Steiss, *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations* (Jakarta, 2017), h. 271.

¹¹ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2018), h. 101.

¹² Abraham H. Maslow, *Motivasi Dan Kepribadian (Teori Motivasi Dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)* (Jakarta: PT. PBP, 2013), h. 102.

organisasi. Supardi menegaskan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.¹³ Jadi kinerja merupakan prestasi atau hasil dari perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Muwahid Shulhan Menjelaskan bahwa kinerja dapat berupa kemampuan individu dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan menurut standar tertentu.¹⁴

Sedangkan Uhar Suharsaputra menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.¹⁵ Wood Walance dan Zeffane dalam Euis Karwati dan Donni Juni Priansa menyatakan: “Performance is summary measure of the quantity and quality of task contribution made by an individual or group to the work unit and organization” (Kinerja merupakan sumbangan yang diberikan oleh pegawai, baik secara individu maupun kelompok, terhadap hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas bagi organisasi).¹⁶ Menurut Jasmani Asf dan Syaiful Mustafa Kinerja Guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan.¹⁷

Dari beberapa uraian tentang definisi kinerja di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, komunikasi yang baik dan terukur untuk mencapai tujuan dalam suatu unit kerja berdasarkan atas standarisasi yang sesuai dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

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

¹³ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 45.

¹⁴ Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Sukses Offset, 2014), h. 98.

¹⁵ Uhar Saputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2013), h. 167.

¹⁶ Euis dan Donni Juni Priansa Karwati, *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 82-83.

¹⁷ Jasmani dan Syaiful Mustofa Asf, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah Dan Guru* (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2013), h. 156.

pelaksanaanya menuntut adanya kinerja yang baik didalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.

Standar Kinerja merupakan elemen penting dan sering di lupakan dalam proses review kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan dari pekerjaan sehingga harus dipahami pekerjaan. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Menurut Wibowo Standar Kinerja merupakan persyaratan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik.¹⁸

Standar Kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, sering kali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan/kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif. Dengan kata lain, standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich yang dikutip oleh Tim Penyusun Bahan ajar/ Modul PLPG, patokan tersebut meliputi:1) Hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi. 2) Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi.3) Kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya.4) Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.¹⁹

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian menjelaskan bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti : (1) Bekerja dengan siswa secara individual; (2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3)

¹⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 74.

¹⁹ Tim Penyusun Bahan Ajar Modul PLPG, *Modul Materi Paedagogik* (Banjarmasin, 2013), h. 17.

Pendayagunaan media pembelajaran; (4) Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan (5) Kepemimpinan yang aktif dari guru.²⁰

Sedangkan yang dapat dijadikan standar kinerja guru menurut The National Council For Accreditation Of Teacher Education, yang dikutip Supardi diantaranya:

Standar	1	: Knowledge, Skill, and Dispositions
Standar	2	: Assesment System and Unit Evaluation
Standar	3	: Field experience and clinica practice
Standar	4	: Diversity
Standar	5	: faculty qualification, performance, and development
Standar	6	: unit governance and resources. ²¹

Indikator di atas menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi: pengetahuan, keterampilan, system penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan.

Menurut Locke and Lathan, dalam Supardi, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang sebagai berikut: (a) Kemampuan (ability), (b) kometmen (commitment), (c) umpan balik (feedback), (d) kompleksitas tugas (task complexity), (e) kondisi yang menghambat (situational constraint), (f) tantangan (challenge), (g) tujuan (goal), (h) fasilitas, keakuratan dirinya (self-efficacy), (i) arah (direction, Usaha (effort), (i) daya tahan/ketekunan (persistence), (j) daya tahan/ketekunan (persistence), (k) strategi khusus dalam menghadapi tugas (task specific strategies).²²

Sejalan dengan apa yang dikatakan Mitchell dalam Muwahid Shulhan menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : “ Quality of work (kualitas kerja), promptness (ketepatan dan kecepatan kerja), initiative (inisiatif), capability (kemampuan), and communication (komunikasi).²³ Kelima Aspek tersebut dijadikan standar dan tolak ukur oleh peneliti dalam menilai kinerja guru.

²⁰ Tim Penyusun Bahan Ajar Modul PLPG, *Modul Materi Paedagogik*, h. 17.

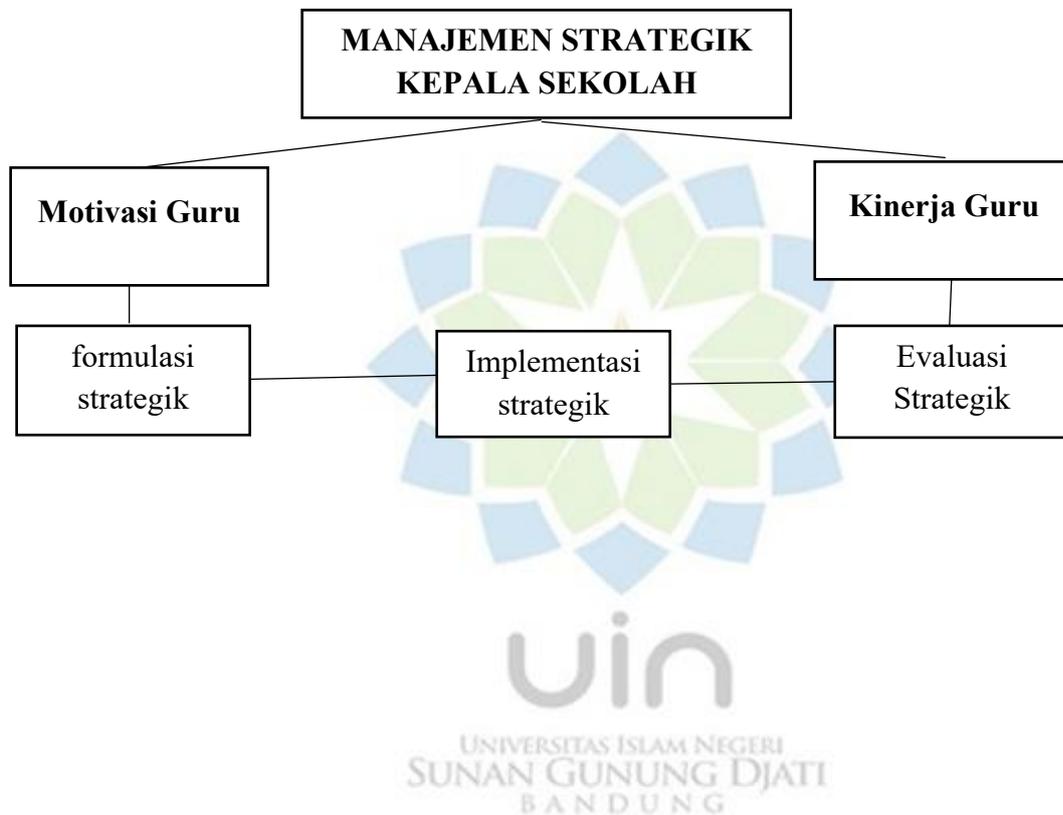
²¹ Supardi, *Kinerja Guru*, h. 49.

²² Supardi, *Kinerja Guru*, h. 48.

²³ Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, h. 107.

Dalam manajemen strategik ini, perihal yang harus dilakukan yaitu, mulai dari analisis lingkungan strategi, formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi, dan hasil dan dampaknya. Kerangka berfikir ini dituangkan dalam bagan untuk memudahkan dalam memahami dan menentukan alur penelitian yang digunakan peneliti mengenai Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru.

Gambar 1. 1 kerangka pemikiran



Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bagian dari beberapa penelitian sebelumnya yang pernah melakukan penelitian yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, hal ini bertujuan untuk melengkapi penelitian sehingga dapat memperbanyak wawasan dalam penelitian yang sama.

Table 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Tesis dan jurnal	Peneliti dan Tahun Penerbit	Hasil Penelitian dan perbedaannya dengan penelitian peneliti
1	Tesis: Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Swasta (Studi Multisius di MA An-Nur Bululawang dan MA AL Ma'arif Singosari Kabupaten Malang)	Adi Irpan Rojak 2017	Penelitian tersebut terfokus pada analisis proses penyusunan perencanaan strategis, implementasi perencanaan strategis dan dan evaluasi implementasi perencanaan strategis terhadap mutu pendidikan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan fokus kajian pada tahap perencanaan dan penekanan pada seluruh aspek dan sumber daya sekolah. Sedangkan kajian yang dilakukan peneliti adalah fokus kajian lebih tertuju pada Manajemen Strategik, bukan hanya implementasi perencanaan strategisnya. Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang. Bukan dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah swasta (Studi Multisius di MA An-Nur Bululawang dan MA AL Ma'arif Singosari Kabupaten Malang)

2	Tesis: Manajemen strategik Dalam Peningkatan Mutu Guru di MTs Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas	Atik Restusari 2017	<p>Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan pada tahapan manajemen strategik mulai dari formulasi, implementasi dan evaluasi. Pada tahapan implementasi hasil menunjukkan tentang bagaimana proses rekrutmen guru yang dilakukan dengan mempertimbangkan mutu guru yang direkrut sekaligus pembinaan dan pemberdayaan guru yang dilakukan oleh panitia pelaksana. kajian yang dilakukan peneliti yaitu sama mengenai Manajemen Strategik. Namun Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang. Bukan Dalam Peningkatan Mutu Guru di MTs Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas</p>
3	Tesis: Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (Mbm) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli	Harisman 2012	<p>Hasil Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan implementasi MBM meliputi peranan kepala Madrasah, penerapan absensi siswa dan guru, sistem tepat waktu, penerapan sistem pembelajaran yang efektif. Selain itu, usaha untuk mengatasi kendala MBM menuangkan langkah-langkah antisipasi terhadap problema yang dihadapi. Impementasi MBM terlaksana dengan baik. dalam penelitian ini, lebih menekankan kepada sistem</p>

			<p>MBM yang diimplementasikan di MAN Tolitoli dan belum menyentuh peningkatan motivasi dan kinerja guru, serta hasil penelitian tersebut lebih menekankan kepada hasil program capaian secara global. Sedangkan kajian yang dilakukan peneliti adalah fokus kajian lebih tertuju pada Manajemen Strategik, bukan implementasi manajemen. Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang. Bukan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli</p>
4	Tesis: Evaluasi kinerja guru dan upaya penjaminan mutu sekolah	Cepi Triatna 2015 	<p>hasil penelitian menunjukkan bahwa Pencapaian kinerja sekolah salah satunya ditentukan oleh kinerja guru dalam melakukan peran, tugas, dan tanggungjawabnya sebagaimana diatur dalam Undang- undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen khususnya pasal 20 poin a dan b. lebih jauh dari itu, evaluasi kinerja guru dapat dijadikan sebagai upaya untuk penjaminan mutu sekolah. Sedangkan kajian yang dilakukan peneliti adalah fokus kajian lebih tertuju pada Manajemen Strategik, bukan evaluasi saja. Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan</p>

			dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang. Bukan dalam upaya penjaminan mutu sekolah
5	Tesis: Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Diniyyah Putri Lampung	Dwi Astuti 2016	Dari penelitian tersebut fokus penelitian merujuk pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap program dalam Renstra MA Diniyah Putri Lampung yang terkait dengan tenaga pendidik., Sedangkan kajian yang dilakukan peneliti adalah fokus kajian lebih tertuju pada Manajemen Strategik, bukan hanya implementasi perencanaan strategisnya. Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang. Bukan dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Diniyyah Putri Lampung
6	Tesis: Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru dan Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 2 Cimahi Kabupaten Kuningan.	Carwan 2012	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa Strategi yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru adalah: memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi, mengikuti seminar, pelatihan-pelatihan professional, meningkatkan pengetahuan guru, pelatihan administrasi dan menambah pelajaran

			<p>pendidikan agama Islam. Sedangkan kajian yang dilakukan peneliti adalah fokus kajian lebih tertuju pada Manajemen Strategik kepala sekolah, bukan strategik kepala sekolah. Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang. Bukan dalam meningkatkan profesionalitas guru dan Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Cimahi Kabupaten Kuningan</p>
7	<p>Jurnal: Manajemen Kurikulum Integratif di Pondok Pesantren Subulussalam Kresek Tangerang</p>	<p>Made Saihu 2022, publish pada jurnal Al-Amin Volume 5 no. 1 Tahun 2022</p>	<p>Hasil penelitian dapat disimpulkan, Pesantren Subulussalam Kresek Tangerang menerapkan langkah-langkah sebagai berikut: 1) perencanaan kurikulum integrasi pesantren dan madrasah dibuat oleh pimpinan pesantren dan madrasah, direktur KMI, serta bidang litbang kurikulum dan silabus. 2) Pelaksanaan kurikulum integrasi pesantren dan madrasah di Pondok Pesantren Subulussalam Kresek Tangerang. Sedangkan kajian yang dilakukan peneliti adalah fokus kajian lebih tertuju pada Manajemen Strategik kepala sekolah, bukan manajemen kurikulum. Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi dan</p>

			Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang.
8	Jurnal: Manajemen strategik Dalam Mencetak Santri Go International Di Pondok Pesantren Terpadu A-Fauzan	Izza Jayyidati Fikriyah 2022, pada jurnal Risalatuna: Journal of Pesantren Studies Volume 2, Number 2, July 2022; pp. 237 261.	<p>manajemen strategik pondok pesantren terpadu Al-Fauzan menggunakan formulasi strategi David Hunger yang membagi manajemen strategik</p> <p>19 menjadi 3 bagian yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Implementasi strategi pondok pesantren terpadu Al-Fauzan dalam</p> <p>mencetak santri go international dengan membuat sebuah program khusus yaitu</p> <p>bilingual class agar santri mampu berbahasa asing secara baik dan dapat go international dengan membawa bendera pesantren terpadu Al-Fauzan. Kajian yang dilakukan peneliti yaitu sama-sama mengenai Manajemen Strategik. Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang. Bukan dalam mencetak santri Go International di Pondok Pesantren Terpadu Al-Fauzan.</p>
9	Jurnal: Manajemen strategik Pengembangan Pendidikan Non Formal	Gaguk Wahyu Puspito, Tatik Swandari, Mauhibur Rokhman 2021 pada jurnal Chalim Journal	<p>Terdapat beberapa tahapan pokok perumusan strategi</p> <p>pengembangan pendidikan nonformal di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem</p>

		<p>of Teaching and Learning e-ISSN: On Process Volume 1, Issue. 1, 2021, pp. 85-98.</p>	<p>Kabupaten Bojonegoro, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Perumusan visi, misi dan tujuan; 2) Analisis lingkungan eksternal; 3) Analisis internal organisasi; 4) Perumusan tujuan khusus; 5) Penentuan strategi. 6) Implementasi strategi (strategic implementation) adalah metode yang digunakan untuk mengoprasionalisasikan atau melaksanakan strategi dalam organisasi. <p>Implementasi strategi pengembangan pendidikan Non Formal di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem Kabupaten Bojonegoro yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pembelajaran Dalam Jaringan 2) Desa Binaan. 3) Pendidikan Gratis, 4) Sosialisasi Promosi, 5) Evaluasi dan pengawasan strategi pengembangan pendidikan NonFormal di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem Kabupaten. <p>Kajian yang dilakukan peneliti yaitu sama-sama mengenai Manajemen Strategik. Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang. Bukan dalam pengembangan pendidikan Non Formal</p>
10	Jurnal: Manajemen strategik Dalam	Hamsyi Yamaidi, Idris, Khairil Anwar (2020) pada	Hasil penelitiannya adalah pada tahapan pengamatan dan

<p>Pengembangan Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren Syekh Burhanudin Kuntu Kecamatan Kampar Kiri</p>	<p>jurnal Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam P-ISSN: 2614-4018 Doi:10.30868/im.v3i02.741.</p>	<p>analisis lingkungan di Pondok Pesantren Syekh Burhanuddin Kuntu Kecamatan Kampar Kiri Kabupaten Kampar, mencakup: pengamatan dan analisis lingkungan eksternal (geografis, agama, sosial, budaya dan ekonomi), dan pengamatan dan analisis lingkungan internal (Sumber Daya Manusia/ pimpinan, pengelola, guru dan pegawai), santri/ siswa, sumber dana, sarana dan prasarana), Kemudian penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam pada tahapan perumusan strategi di Pondok Pesantren Syekh Burhanuddin Kuntu, mencakup : merumuskan dan menetapkan visi, misi dan tujuan, dan merumuskan dan menetapkan strategi, arah dan kebijakan, selanjutnya penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam pada tahapan implementasi strategi di Pondok Pesantren Syekh Burhanuddin Kuntu, mencakup : menerapkan sistem pendidikan, kurikulum, jadwal kegiatan</p>
---	--	--

			<p>pembelajaran, kultur pembelajaran, dan metode pembelajaran, dan terakhir</p> <p>penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam pada</p> <p>tahapan evaluasi dan pengendalian (control strategi) di Pondok Pesantren Syekh</p> <p>Burhanuddin Kuntu, mencakup : menerapkan peraturan, adab dan etika santri/siswa, menerapkan peraturan, adab dan etika ustadz/ guru, melakukan komunikasi dan rapat koordinasi (briefing), menyusun laporan bulanan, dan menyusun laporan Tahunan. Kajian yang dilakukan peneliti yaitu sama-sama mengenai Manajemen Strategik. Peneliti menjadikan manajemen strategik sebagai pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Aqsha, Jatinangor Sumedang. Bukan dalam pengembangan pendidikan Islam di</p> <p>Pondok Pesantren Syekh Burhanudin Kuntu Kecamatan Kampar Kiri</p>
--	--	--	--