

MODEL PENGELOLAAN KINERJA GURU

by Rulitawati, H. A. Husein Ritonga Lias Hasibuan

Submission date: 25-Jan-2021 01:36PM (UTC+0700)

Submission ID: 1493846001

File name: elolaan_Kinerja_Guru_SMA_Muhammadiyah,_editor_Yusron_Masduki.pdf (4.26M)

Word count: 63499

Character count: 414243

MODEL PENGELOLAAN KINERJA GURU

Rulitawati, M. Pd.I

Prof. Dr. H. A. Husein Ritonga, MA

108

Prof. Dr. Lias Hasibuan, MA

Editor:

Dr. Yusron Masduki, M. Pd.I



Model Pengelolaan Kinerja Guru

Penulis:

Rulitawati, M. Pd.I
Prof. Dr. H. A.Husein Ritonga, MA
Prof. Dr. Lias Hasibuan, MA

Editor:

Dr. Yusron Masduki, M.Pd.I

Layout:

Okti Martilawati, SE

Desain Sampul:

Prayitno

273 hlm + x : 25 x 18 cm

Cetakan: Pertama, Februari 2020

ISBN : 978-623-7292-29-6

Anggota IKAPI

PENERBIT TUNAS GEMILANG PRESS

Perumnas Talang Kelapa Blok 4 No. 4 Alang-alang Lebar Palembang
Email: tunas_gemilang@gmail.com Telp 07115645995 - 085273644075

Percetakan: Tunas Gemilang

Perumnas Talang Kelapa Blok 4 No. 4 Alang-alang Lebar Palembang
Email: yusronmasdukigmail.com 7115645995 – WA 085273644075

42

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Pengantar Penerbit

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Ba'da salam, semoga kita senantiasa tetap dalam keadaan sehat wal afiat, sehingga kita dapat beraktifitas sehari-hari dengan baik dan lancer, shalawat teriring salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengantarkan umat manusia ke jalan yang diridhai Allah SWT, amien.

Dalam kurun dekade terakhir, kebutuhan akan pemimpin yang inovatif menjadi kebutuhan mendesak seiring kian meningkatnya kompetensi antar organisasi dalam upaya memajukan lembaganya agar mampu menjadi yang terdepan, termasuk lembaga pendidikan yang secara keorganisasian merupakan sebuah lembaga yang mesti memiliki pondasi model pengelolaan dengan daya inovasi yang kuat, dan sistem pelayanan yang prima.

Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah, sebagai lembaga pendidikan pada akhirnya harus mempersiapkan diri menjadi sekolah yang inovatif dan mempunyai nilai jual di tengah masyarakat dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas, menjadi sekolah yang unggul akan berarti harus dimulai dengan memiliki kepala sekolah yang inovatif. Tujuannya tidak lain agar kepala sekolah mampu mewujudkan visi, misi sekolah dengan strategi-strategi inovatif dari kepala sekolah. Buku ini berangkat dari suatu penelitian mengenai Model Pengelolaan Kinerja Guru yang dilakukan oleh pihak manajemen sekolah menengah atas Muhammadiyah Provinsi Sumatera Selatan. Kepala sekolah sebagai pemimpin berinovatif serta akan menghasilkan sekolah unggul. Akan berarti bahwa membuat model pengelolaan yang dilakukan oleh pihak manajemen sekolah untuk menjadikan sekolah yang unggul, ini artinya keterpaduan antara kepala sekolah sebagai pemimpin, dan sekolah sebagai lembaga yang dipimpin.

Model Pengelolaan Kinerja Guru adalah pilihan kami untuk dihadirkan kepada pembaca, Niat mengahdirkannya untuk memperkaya keilmuan kita mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kinerja guru yang dikelola oleh pihak manajemen sekolah. Kami berharap, buku ini bisa menjadi referensi bagi seluruh tenaga pendidik di penjuru tanah air untuk memulai membuat model pengelolaan kinerja guru.

Demikian pengantar kami sampaikan, atas nama Percetakan dan Penerbit Tunas Gemilang Press kami ucapkan terimakasih kepada Rulitawati, M. Pd.I., Prof. Dr. H. A.Husein Ritonga, MA., Prof. Dr. Lias Hasibuan, MA. yang telah mempercayakan kepada kami, semoga amal ibadah dalam bentuk karya ilmiah ini mendapat amal yang berlipat ganda dari Allah SWT, amien.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Palembang, 24 Februari 2020
Direktur,

Dr. Yusron Masduki, S. Ag., M. Pd. I
NIDN. 0213086801

Pengantar Editor

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Ba'da salam, semoga kita senantiasa tetap dalam keadaan sehat wal afiat, sehingga kita dapat beraktifitas sehari-hari dengan baik dan lancer, shalawat teriring salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengantarkan umat manusia ke jalan yang diridhai Allah SWT, amien.

Buku yang ada di tangan pembaca dengan judul Model Pengelolaan Kinerja Guru, yang ditulis oleh Rulitawati, M. Pd.I., Prof. Dr. H. A.Husein Ritonga, MA., Prof. Dr. Lias Hasibuan, MA. Ini merupakan hasil penelitian di SMA Muhammadiyah Kota Palembang, yang kemudian disusun dan disempurnakan menjadi teks buku seperti yang ada sekarang ini. Buku ini mengisahkan bahwa dalam kurun dekade terakhir, kebutuhan akan pemimpin yang inovatif menjadi kebutuhan mendesak seiring kian meningkatnya kompetensi antar organisasi dalam upaya memajukan lembaganya agar mampu menjadi yang terdepan, termasuk lembaga pendidikan yang secara keorganisasian merupakan sebuah lembaga yang mesti memiliki pondasi model pengelolaan dengan daya inovasi yang kuat, dan sistem pelayanan yang prima.

Model Pengelolaan Kinerja Guru adalah pilihan kami untuk dihadirkan kepada pembaca, Niat mengahdirkannya untuk memperkaya keilmuan kita mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kinerja guru yang dikelola oleh pihak manajemen sekolah. Kami berharap, buku ini bisa menjadi referinsi bagi seluruh tenaga pendidik di penjuru tanah air untuk memulai membuat model pengelolaan kinerja guru.

Demikian pengantar kami sampaikan, atas nama Percetakan dan Penerbit Tunas Gemilang Press kami ucapkan terimakasih kepada Rulitawati, M. Pd.I., Prof. Dr. H. A.Husein Ritonga, MA., Prof. Dr. Lias Hasibuan, MA., yang telah mempercayakan kepada kami, semoga amal ibadah dalam bentuk karya ilmiah ini mendapat amal yang berlipat ganda dari Allah SWT, amien.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Palembang, 24 Februari 2020
Editor,

Dr. Yusron Masduki, S. Ag., M. Pd. I
NIDN. 0213086801

Sambutan Penulis

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan dan karunia-Nya kepada kita semuanya sehingga Buku yang berjudul "Model Pengelolaan Kinerja Guru SMA" dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam kepada Nabi junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Wassalamun hasanah bagi kita semua dan semoga senantiasa kita selalu menjalankan prinsip-prinsip kehidupan sesuai dengan Al-Qur'an dan As Sunnah. Buku ini akan membahas tentang bagaimana model pengelolaan tenaga pengajar yang dilakukan oleh pihak manajemen sekolah sehingga berakibat pada kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah

Provinsi Sumatera Selatan yang di wakili oleh SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang. Atas gagasan bapak Drs. Slamet Puspongoro selaku Pimpinan Daerah Muhammadiyah, dan berdirilah SMA Muhammadiyah 1 yang berlokasi di Bukit Kecil Tahun 1958. Seiring dengan perkembangan pendidikan sekarang ini SMA Muhammadiyah 1 Palembang tidak kalah dengan SMA Swasta yang lainnya, terutama keunggulannya, dan membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap sekolah tersebut.

Buku ini menjawab tentang bagaimana model pengelolaan kinerja guru sekolah menengah atas Muhammadiyah di Provinsi Sumatera Selatan. Model Pengelolaan kinerja guru yang dilakukan oleh pihak manajemen sekolah selaras dengan tujuan Nasional dalam membangun Sumber Daya Manusia hal ini dapat dilihat Tujuan Pendidikan Nasional yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, pada Pasal 7, 8, 9 Undang-Undang dijelaskan tentang guru dan dosen, guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan Pendidikan Nasional.

Bila dilihat kajian teoritis yang berbicara tentang bagaimana model pengelolaan tenaga pengajar yang dilakukan pihak manajemen sekolah yang dapat berakibat pada kinerja guru di sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Provinsi Sumatera Selatan bertujuan untuk menjelaskan (1) bagaimana kinerja guru yang dilakukan oleh SMA Muhammadiyah, (2) menjelaskan faktor pendukung dan faktor penghambat terhadap kinerja guru dalam pembelajaran di sekolah, (3) menjelaskan efektivitas dan efisien pengelolaan dalam peningkatan kinerja guru yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah (4) mengkomunikasikan model pengelolaan kinerja guru yang inovatif di SMA Muhammadiyah Provinsi Sumatera Selatan.

Demikian yang dapat disampaikan penulis. Semoga buku ini dapat menjadi salah satu dari banyaknya buku yang mengkaji tentang model pengelolaan kinerja guru SMA, menjadi sumber informasi dan pendalaman kembali keilmuan kita sebagai seorang ilmuan yang tidak pernah bosan, yang tidak pernah lelah, selalu memompa semangatnya dan memotivasinya untuk mencintai ilmu pengetahuan serta bermanfaat bagi civitas akademika dan masyarakat secara umum.

Jambi, 20 Februari 2020

Penulis,

Rulitawati, S.Ag., M.Pd.I

Prof. Dr.H. Ahamad Husien Ritonga, M.A

Prof. Dr. H. Lias Hasibuan, M.A

Kata Pengantar Direktur Pascasarjana UIN STS Jambi

Alhamdulillah. Penerbitan buku ini menjadi pencerahan yang baik bagi semua pihak, khususnya bagi pelaksana dan pengelola lembaga pendidikan, tenaga pendidik, mahasiswa peneliti, dan bagi seluruh masyarakat yang merindukan hadir seorang pemimpin dalam memajukan sekolah yang berkualitas, lebih khusus lagi buku yang berjudul "Model Pengelolaan Kinerja Guru" ini semoga dapat memperkaya khazanah keilmuan dan membantu meteri pengayaan bagi calon Sarjana, calon Magister, dan kandidat Doktor di seluruh penjuru Indonesia.

Buku yang diangkat dari hasil riset ini terlihat actual, relevan, dan tepat untuk kebutuhan sekolah sekarang. Sekolah saat ini mesti hadir seorang yang bisa mengelola lembaga pendidikan yang benar-benar inovatif, tidak terbatas pada pelayanan saja, tetapi termasuk inovatif dalam proses pendidikan, belajar mengajar, bimbingan, hingga dapat memberikan bentuk, corak, pola berbagai kebijakan dan regulasi lembaga pendidikan yang dilakukakan oleh pengelola sekolah.

Saya berharap akan lahir peneliti-peneliti selanjutnya yang akan memperkaya wawasan kita mengenai model pengelolaan kinerja guru disekolah, sehingga diharapkan hasil temuan-temuan ini bisa menjadi masukan penting bagi pera pemangku kepentingan, *stakeholder*, pemerintah, dan khususnya kepada pihak pengelola dalam mewujudkan sekolah unggul dan pemimpin yang inovatif di Indonesia.

Melalui kesempatan ini, secara khusus saya menghargai dan member apresiasi yang mendalam atas ketekunan dan semangat penulis buku ini, dengan upaya dan capaian temuan-temuannya, buku ini akhirnya hadir ke tangan pembaca. Semoga Allah SWT memberkahi, Amin.

Jambi, 20 Februari 2020
Direktur,

106

Prof. Dr. H. Ahmad Syukri, SS., M.Ag
NIP: 196710211995031001

Daftar Isi

Pengantar Penerbit	iii
Pengantar Editor	v
Sambutan Penulis	vii
Kata Pengantar Direktur Pascasarjana UIN STS Jambi	viii
Daftar Isi	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN YANG RELEVAN ...	31
A. Landasan Teori	31
1. Model Pengelolaan	31
2. Kinerja Guru	56
B. Penelitian Yang Relevan	95
BAB III DESKRIPSI LOKASI, TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN	105
A. Deskripsi Lokasi	105
B. Hasil Penelitian	129
1. Pengelolaan Kinerja Guru SMA Muhammadiyah Kota Palembang	129
2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang	155
3. Faktor Pendukung Pengelolaan Kinerja Guru SMA Muhammadiyah Kota Palembang	156
4. Faktor Penghambat Pengelolaan Kinerja Guru SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang	170
5. Efektivitas, Efisien Pengelolaan dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah Kota Palembang	176
C. Analisis Hasil Penelitian	212
BAB IV PENUTUP	247
A. Kesimpulan	247
B. Implikasi	250
C. Rekomendasi	259
D. Kata Penutup	262
DAFTAR PUSTAKA	263

300 BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan mempunyai peran penting untuk menentukan perkembangan dan perwujudan dari individu, terutama bagi pembangunan bangsa dan Negara. Kemajuan suatu lembaga pendidikan bergantung kepada bagaimana pengelolaan/manajemen, mengenali, menghargai dan memanfaatkan sumber daya manusia yang akan berkaitan dengan kualitas pendidikan, yang akan diberikan kepada peserta didik dan anggota masyarakat. Pendidikan juga merupakan salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan pembangunan khususnya pembangunan sumber daya manusia. Melalui Pendidikan dapat menggali potensi yang ada pada peserta didik sebagai individu, untuk selanjutnya berkontribusi kepada keluarga, masyarakat, bangsa dan negara dalam menghadapi tantangan masyarakat global.

Salah satu ciri penting era globalisasi adalah tingginya tingkat persaingan yang meliputi hampir di semua kehidupan, tidak terkecuali dalam dunia ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi dasar sekaligus ujung tombak berkembangnya informasi global yang memetik lahirnya budaya global yang berdampak pada berubahnya pola perilaku manusia. Idealnya perubahan besar tersebut mampu meningkatkan mutu sumber daya manusia disegala bidang. Tetapi kenyataannya berdasarkan laporan *Programme for International Students Assessment (PISA) 2015* program yang mengurutkan kualitas sistem pendidikan di 72 negara, Indonesia menduduki peringkat 62. Dua tahun sebelumnya (PISA 2013), Indonesia menduduki peringkat kedua dari bawah atau peringkat 71.⁵¹

⁵¹Indonesia Peringkat 62 dari 72 Negara di Dunia, Diakses <http://thejakartapost.com> Pada Tanggal 14 Oktober 2018 pukul 16.30 WIB.

⁴⁷ Kenyataan di atas ternyata juga mempengaruhi mutu pendidikan Berdasarkan data dalam *Education For All (EFA) Global Monitoring Report 2011: The Hidden Crisis, Armed Conflict and Education* yang dikeluarkan Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNESCO) yang diluncurkan di New York, Senin (1/3/2011), Indeks pembangunan pendidikan atau *human development index* (HDI) berdasarkan data tahun 2008 adalah 0,934. Nilai itu menempatkan Indonesia di posisi ke-69 dari 127 negara di dunia. Meski demikian kualitas pendidikan di Indonesia masih lebih baik dari Filipina (85), Kamboja (102), India (107), dan Laos (109).⁵²

Informasi di atas memberikan gambaran bahwa peningkatan mutu sumber daya manusia hanya bisa dilakukan melalui pendidikan, karena pendidikan akan dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia dan daya saing di tingkat global. Pentingnya pendidikan tersebut telah dinyatakan di dalam Al-Mujadalah ayat 11.

... يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ...⁵³

Artinya: "Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat".⁵³

Imam Syafe'i pernah menyatakan:

مَنْ أَرَادَ الدُّنْيَا فَعَلَيْهِ بِاَلْعِلْمِ، وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ فَعَلَيْهِ بِاَلْعِلْمِ، وَمَنْ أَرَادَهُمَا فَعَلَيْهِ بِاَلْعِلْمِ

Artinya : "Barang siapa yang menghendaki kehidupan dunia maka wajib baginya memiliki ilmu, dan barang siapa yang menghendaki kehidupan Akhirat, maka wajib baginya memiliki ilmu, dan barang siapa menghendaki keduanya maka wajib baginya memiliki ilmu". (HR. Turmudzi).⁵⁴

⁵² Azhar, *Kualitas Pendidikan di Indonesia Tingkat Dunia*, diakses dari <http://AzharMid.blogspot.co.id> pada tanggal 18 Oktober pukul 19.30 WIB.

⁵³ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Indonesia* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2010).hlm. 542.

⁵⁴ Ahmad Al Hafid, *Hadits Tentang Kewajiban Menuntut Ilmu*, <http://www.dic.or.id/hadist-tentang-kewajiban-menuntut-ilmu/> di akses 15 Oktober 2018 pukul 16.30.

Dalam Tafsir Al-Misbah dijelaskan ¹⁰ Ayat di atas tidak menyebutkan secara tegas bahwa Allah akan meninggikan derajat orang berilmu. Tetapi menegaskan bahwa mereka memiliki derajat-derajat, yakni lebih tinggi sekedar beriman. Tidak disebutnya kata meninggikan itu, sebagai isyarat bahwa sebenarnya ilmu yang dimilikinya itulah yang berperan besar dalam ketinggian derajat yang diperolehnya, bukan akibat dari faktor di luar ilmu itu.⁵⁵

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah SWT akan meninggikan orang-orang yang beriman dan orang-orang yang berilmu, dan Allah SWT akan mengangkat derajatnya orang berimannya dan berilmu karena ilmunya. Iman memberi cahaya pada jiwa seseorang, dengan ilmu dan iman membuat orang mempunyai etika dan moral. Dan hadits diatas menjelaskan bahwa kewajiban menuntut ilmu itu adalah wajib supaya kehidupan manusia baik baik di dunia dan akhirat.

Manusia disuruh menuntut ilmu dari buayan sampai keliyang lahat, manusia sebagai makhluk berfikir selalu untuk memikirkan ciptaan Allah yaitu dunia serta isinya karena manusia sebagai khalifah di dunia yang diberikan amanah untuk mengatur dunia ini, agar manusia tidak tersesat manusia dalam kehancuran. Ilmu tidak akan ada kalau tidak belajar atau mendengar apa yang diberikan oleh pendidik, dengan pendidikanlah manusia mampu memecahkan persoalan hidup dalam kehidupan didunia ini. Jadi pendidikan mempunyai peran penting dalam kehidupan.

²² Pendidikan merupakan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia jangka panjang dan mempunyai nilai strategis bagi kelangsungan peradaban manusia di dunia dan bekal hidup di akhirat kelak. Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan Nasional yang pada hakikatnya berupaya mencerdaskan kehidupan

⁵⁵ bumipanritakitta.blogspot.com/2013/01/Tafsir-Al-Misbah-Qs-Al-Mujadalah-Ayat-11.html/ di akses 15 Oktober 2018 pukul 16.30.

³² bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur, serta memungkinkan para warganya mengembangkan diri baik aspek jasmaniyah maupun rohaniyah. Pendidikan itu bertugas mempersiapkan generasi anak-anak bangsa sejak kecil melalui berbagai lembaga pendidikan agar mampu menjalani kehidupan dengan sebaik baiknya di kemudian hari sebagai Hamba dan khalifah Allah di bumi. Namun pendidikan anak dibidang ilmu dan teknologi, perlu diimbangi dengan pendidikan agama, sebagai alat kendali yang menentukan arah dan kehidupan mereka dalam menentukan harkat dan martabat mereka sepanjang masa secara utuh, seimbang, jasmani dan rohani dunia dan akhirat.

Pendidikan merupakan indikator terpenting majunya suatu negara. Pendidikan berkualitas tentunya mampu menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas pula. Terkait dengan pentingnya sumber daya manusia, Presiden Joko Widodo menyatakan "kemajuan sebuah negara sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengembangkan sumber daya manusia diIndonesia".³³ Sumber daya manusia berkualitas lebih penting dibandingkan kekayaan sumber daya alam (SDA).⁵⁶

³⁸ Indonesia merupakan salah satu negara yang sedang berkembang dan dengan giatnya melaksanakan pembangunan, baik pembangunan di bidang fisik maupun di bidang mental spritual. Hal ini dapat dilihat dari tujuan pendidikan Nasional yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan "Tujuan Pendidikan Nasional adalah "Untuk

⁵⁶ *SDM Kunci Kemajuan Bangsa*, <http://presidenri.go.id/benita-aktual-sdm-kunci>.
tt.di akses tanggal 14 Oktober 2018 pukul. 16.30

mengembangkan 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 yang demokratis serta bertanggung jawab."⁵⁷

Problem pendidikan di Indonesia dewasa ini adalah kualitas guru yang tidak sesuai standar pemerintah dan harapan masyarakat. Kondisi ini berimbas pada kualitas pendidikan Indonesia yang rendah. Kualitas pendidikan di Indonesia dewasa ini banyak mendapat sorotan dan kritikan dari dalam negeri maupun luar negeri, beberapa tahun silam majalah Asia Weeks pernah memuatkan beberapa beberapa perguruan tinggi ternama dan berkualitas di benua Asia, perguruan tinggi ternama Indonesia menempati urutan jauh di belakang negara tetangga seperti Malaysia, Singapura, Korea, Cina dan negara lain. Para pakar pendidikan Indonesia mendesak pemerintah untuk membenahi mutu pendidikan mulai dari taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi.⁵⁸

Berdasarkan problem tersebut untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien para guru sebagai penggerak motivasi diri sendiri perlu meningkatkan kinerjanya dengan merencanakan program pribadi karena hal demikian merupakan kunci utama yang harus selalu ditingkatkan, sedangkan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja itu dilakukan dan diawali oleh diri sendiri (Guru) dan di dukung oleh manajer sekolah sehingga menjadi guru yang bermutu. Maka uji kompetensi guru di setiap sekolah harus dilaksanakan, sebagai tolok ukur kemampuan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Ini dapat dibuktikan data uji kompetensi guru yang sudah dinilai baik di Indonesia seperti Provinsi D.K.I Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, D.I

⁵⁷ Anonim, *Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), hlm. 28.

⁵⁸ Martinis Yamin, *Profesional Guru & Implementasi KTSP* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), hlm. 61.

Yogyakarta, Jawa Timur, Bali, Kalimantan Selatan, Bangka Belitung dan Sumatera Barat. Secara rinci data Uji Kompetensi Guru dijelaskan seperti gambar berikut:

Tabel. 1.1
Informasi Data Uji Kompetensi Guru.⁵⁹

No	Provinsi	SD	SMP	SMA	SMK	Pedagogik	Profesional	Rata-rata
1	Prov. D.K.I Jakarta	80.84	83.37	70.00	60.08	56.74	65.09	62.58
2	Prov. Jawa Barat	56.65	60.70	66.73	59.29	54.36	60.95	58.97
3	Prov. Jawa Tengah	61.88	66.14	70.10	61.91	57.25	65.89	63.30
4	Prov. D.I. Yogyakarta	66.36	68.92	73.78	66.00	60.94	69.83	67.02
5	Prov. Jawa Timur	58.90	63.07	67.31	60.53	55.22	63.12	60.75
6	Prov. Bali	57.29	61.70	66.05	62.74	54.91	62.36	60.12
7	Prov. Kalimantan Selatan	54.57	58.54	63.09	59.84	52.29	58.92	56.93
8	Prov. Bangka Belitung	56.51	62.06	64.92	60.26	54.54	61.02	59.07
9	Prov. Sumatera Barat	56.13	59.51	63.92	59.33	54.04	60.23	58.37

Masalah yang terjadi di Sumatera Selatan adalah kurangnya sumber daya manusia (SDM) pendidikan yang profesional. Hal ini dapat diketahui dari **Arah Kebijakan Pembangunan Provinsi Sumatera Selatan tahun 2018**, yang mengemukakan masalah utama pendidikan di Sumatera Selatan adalah kualitas sumber daya manusia pendidikan masih belum optimal sehingga Sasaran Program Prioritas Daerah adalah peningkatan prosentase guru yang sertifikasi.⁶⁰ Secara rinci data Uji Kompetensi Guru dijelaskan seperti gambar berikut:

⁵⁹ <https://npd.kemdikbud.go.id/appid=ukg>, di akses tanggal, 14 Oktober, 2018.

⁶⁰ *Arah Kebijakan Pembangunan Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2018*, bappedada. Sumsel prov.go.id, him.43.

Tabel. 1.2
Data Uji Kompetensi Guru Sumatera Selatan⁶¹

No	Kabupaten	SD	SMP	SMA	SMK	Pedagogik	Profesional	Rata-rata
1	Kab. Musi Banyuasin	50.75	53.33	54.94	53.55	49.04	53.73	52.32
2	Kab. Ogan Komering Ilir	49.06	53.59	55.69	54.72	47.77	52.86	51.33
3	Kab. Ogan Komering Ulu	49.73	52.83	57.55	55.12	49.72	53.45	52.33
4	Kab. Muara Enim	49.78	54.25	58.49	55.02	49.33	53.86	52.50
5	Kab. Lahat	46.43	51.37	53.20	51.72	46.75	50.11	49.10
6	Kab. Musi Rawas	49.96	52.29	56.39	53.24	48.68	52.91	51.64
7	Kab. Banyuasin	51.71	54.31	56.01	54.47	49.08	54.51	52.88
8	Kab. Ogan Komering Ulu Timur	50.93	54.28	57.01	52.10	48.69	54.23	52.57
9	Kab. Ogan Komering Ulu Selatan	47.23	51.58	52.94	50.68	46.59	50.23	49.14
10	Kab. Ogan Ilir	48.86	56.66	60.48	55.25	48.58	53.80	53.80
11	Kab. Empat Lawang	46.06	49.79	54.32	55.68	45.57	49.23	48.13
12	Kab. Penukal Abab Lematang Ilir	50.63	51.90	53.71	52.67	48.12	52.96	51.51
13	Kab. Musi Rawas Utara	47.66	48.58	51.10	53.35	45.37	49.75	48.43
14	Kota Palembang	50.89	54.73	59.93	54.15	50.71	55.91	54.35
15	Kota Prabumulih	50.73	55.05	58.21	54.61	52.02	55.08	54.16
16	Kota Lubuklinggau	48.16	51.84	55.57	55.19	49.80	52.73	51.85
17	Kota Pagar Alam	49.61	52.49	55.32	51.36	49.26	52.57	52.57

Dari data guru ini belum semua guru yang memiliki sertifikat sebagai guru profesional dan telah bersertifikasi. Salah satu contohnya, kondisi tenaga guru di Kota Palembang menurut Kepala Dinas Kota Palembang, bahwa jumlah guru, baik guru sekolah negeri maupun sekolah swasta baik SD, SMP, SMA dan SMK, maupun berbagai tingkat kelas di Madrasah, seperti MI, MTs, dan MA baik negeri maupun swasta bersertifikasi. Beberapa kendala dalam proses sertifikasi adalah masih kurangnya jam mengajar guru, usia dan persyaratan lainnya seperti

⁶¹ <https://npd.kemdikbud.go.id/appid=ukg>, di akses tanggal, 14 Oktober, 2018

Ujian Kompetensi Guru (UKG), jam mengajar belum banyak yang terpenuhi dan lain-lain.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen bab I pasal 1 ayat 1, mengandung makna bahwa tugas guru bukan hanya membangun aspek pengetahuan, tetapi juga membina kepribadian peserta didik misalnya dalam hal disiplin, motivasi, tanggung jawab dan kemandirian. Pasal 7 Undang-undang tersebut dijelaskan bahwa profesi guru merupakan pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia. Kemudian pada Pasal 8 dan 9 tentang guru dan dosen, guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁶² Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Seorang pemimpin lembaga pendidikan harus bisa mengidentifikasi, kualifikasi masing-masing guru. Pemimpin hendaknya mengetahui sifat universal guru yang biasanya tidak senang diperintah. Guru pada dasarnya bersedia dengan senang hati jika perintah itu dilakukan dengan persuasif dan didasarkan atas kecakapan dan kebanggaan atas keahlian guru. Keahlian guru adalah cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka miliki. Jadi keahlian guru sebagai manusia, baik di dalam atau di luar kelas, sesungguhnya merupakan cerminan sederhana dari motivasi dasarnya bekerja sebagai

⁶² Anonim, *Undang-Undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen* (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), him. 6.

guru. Terlebih keahlian di sekolah, hampir dapat dipastikan merupakan cermin dari motivasi dasarnya sebagai tenaga pendidik.

Menurut Chatib Guru adalah sebuah profesi. Profesionalitas guru tentunya sangat terkait dengan unsur manajemen kerja guru: bagaimana guru membuat perencanaan, kemudian mengaplikasikannya dengan mengajar di kelas, lalu harus ada evaluasi tentang kualitas pembelajaran itu hari demi hari.⁶³ Guru merupakan bagian integral dari sumber daya pendidikan yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan. Sebagai salah satu sub komponen pendidikan khususnya komponen pendidik dan tenaga kependidikan, guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan mereka berada di titik sentral dari setiap reformasi pendidikan yang diarahkan adanya perubahan-perubahan yang baik. Setiap usaha peningkatan mutu pendidikan seperti pembaharuan kurikulum, pengembangan metode-metode mengajar penyediaan sarana dan prasarana akan berarti apabila melibatkan guru.

Guru merupakan salah satu kunci keberhasilan pendidikan yang bermuara pada peningkatan dan penjaminan mutu pendidikan nasional, karenanya semua lapisan masyarakat menyadari kedudukan bahwa guru memiliki peran sentral dan strategis dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan. Khususnya mengarah kepada peningkatan kualitas tenaga pendidik. Tugas dan tanggung jawab seorang guru di tuntuk untuk memiliki beberapa kemampuan dan keterampilan tertentu, kemampuan tersebut sebagian dari kompetensi guru. Kinerja merupakan suatu kemampuan yang mutlak dimiliki oleh guru agar tugasnya sebagai pendidik dapat terlaksana dengan baik. Agar guru dapat berkinerja dengan baik, maka harus mempunyai kompetensi dasar, sebab guru dipandang sebagai pengambilan keputusan dalam pembelajaran.

⁶³ <https://www.facebook.com> Chatib,(2014, Maret 12). *Profesionalitas Guru*. di akses tanggal, 14 Oktober, 2018.

²³⁸ Guru adalah faktor dominan dan paling penting dalam sistem pendidikan sekolah, maupun lembaga pendidikan Islam lainnya karena sering dijadikan ¹⁴⁴ tokoh teladan, bahkan menjadi tokoh identifikasi diri. Oleh sebab itu, guru seyogyanya memiliki kemampuan yang memadai untuk mengembangkan siswanya secara utuh, guru perlu menguasai berbagai hal sebagai kemampuan yang dimilikinya. ³⁰⁴ Guru memiliki arti dan peran yang sangat penting dalam pendidikan Islam. Hal ini disebabkan ia memiliki tanggung jawab dan menentukan arah pendidikan.

⁷⁴ Guru adalah tenaga profesional yang bertanggung jawab bersungguh-sungguh untuk mendidik dan mengajarkan anak didik dengan pengalaman yang dimilikinya, baik wadah formal maupun wadah non formal. Dengan upaya ini maka anak didik bisa menjadi orang yang cerdas dan beretika tinggi. Guru sebagai komponen bertanggung jawab dalam proses dan misi pendidikan secara umum serta proses pembelajaran secara khusus, sangat rentan dengan berbagai persoalan yang mungkin muncul apabila rencana awal proses pembelajaran ini tidak direncanakan secara matang dan bijak, hal ini akan berimplikasi pada gagalnya proses pembelajaran. Sejak awal guru harus mampu berperan sebagai pelaku pengelolaan kelas, sekaligus sebagai evaluator dalam proses. Efektifitas dan mutu dalam proses pembelajaran haruslah mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang ditetapkan. Hal ini sudah barang tentu akan menimbulkan masalah dalam proses pendidikan secara umum maupun dalam proses pembelajaran secara khusus.

¹⁴³ Guru bertanggung jawab untuk mendidik dan mengajarkan anak didik dengan pengalaman yang dimilikinya, baik dalam wadah formal maupun wadah non formal, dan beretika tinggi. Tugas guru memang sangat besar disamping mengajar juga mendidik. Menjadi guru bukanlah

pekerjaan yang mudah, seperti yang dibayangkan sebagai orang, hanya bermodal penguasaan materi dan menyampaikannya kepada siswa sudah cukup.

Tugas mulia guru harus dilaksanakan tanpa pamrih, ikhlas, sabar dan profesional, akan dapat meningkatkan kemampuan guru itu sendiri, pada gilirannya (tidak mustahil) akan menjadi guru yang kaya.⁶⁴ Sifat-sifat guru dapat disederhanakan sebagai berikut yaitu kasih sayang kepada anak didik, lemah lembut, rendah hati, menghormati ilmu yang buka pegangannya, adil, menyenangkan ijtihad, konsekuen, perkataan sesuai dengan perbuatan dan sederhana.

Guru harus bersiap menangani kebutuhan, mental fisik dan sosioemosional. Namun, mungkin kebutuhan yang terbesar yang dipengaruhi oleh guru setiap hari adalah kebutuhan spiritual. Dalam lembaga pendidikan formal, guru dapat berperan sebagai sosok yang "serba tahu" terlebih dalam konteks pendidikan yang dimaknai sebagai "perwaris budaya" istilah yang sering muncul untuk memaknai bagaimana posisi dan peran guru tersebut adalah *the teacher can do no wrong*.⁶⁵

Profesi guru sangat penting kedudukannya dalam sistem pendidikan. Sebab, profesi keguruan mempunyai tugas utama melayani masyarakat dalam dunia pendidikan. Sejalan dengan itu, jelas kiranya kinerja guru dalam bidang keguruan mengandung arti peningkatan segala daya dan usaha dalam rangka pencapaian secara optimal layanan yang akan diberikan kepada masyarakat. Untuk meningkatkan mutu pendidikan saat ini maka guru (pendidik) merupakan suatu keharusan, terlebih lagi apabila melihat kondisi objektif saat ini berkaitan

⁶⁴ Zainal Aqib, *Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional* (Bandung: Yrama Widia, 2009), hlm. 3.

⁶⁵ Covey, Stephen R., *The Leader in Me*, Terj. Fairano Ilyas (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), hlm. 48.

140 dengan berbagai hal yang ditemui dalam masyarakat pendidikan, yaitu perkembangan IPTEK, persaingan global bagi lulusan pendidikan, otonomi daerah dan implementasi kurikulum.⁶⁶

Profesi guru bisa dilihat dari usaha keras, dan berat ringannya pekerjaan yang dimiliki wajar mendapat 132 kompensasi yang adil berupa gaji dan tunjangan dan fasilitas yang memadai. Demikian juga guru harus diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dari jabatannya seperti mengikuti kursus, pelatihan, penataran, melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Kemudian diberi kesempatan menduduki jabatan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.⁶⁷

Mengingat posisi guru yang sangat strategis dalam pendidikan, 119 maka apapun upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam sistem pendidikan belum berarti jika tidak disertai dengan upaya peningkatan kualitas kinerja guru. Karena itu, setiap upaya yang dilakukan untuk membenahi dan meningkatkan mutu 119 pendidikan hendaklah melibatkan pemberdayaan guru. Keempat 30 pasal tersebut menegaskan bahwa guru profesional harus memiliki komitmen terhadap lembaga pendidikan yakni sekolah, 30 kualifikasi akademik, kompetensi, dan tanggung jawab sebagai dasar untuk melaksanakan secara efektif dan efisien.

Guru sebagaimana amanat undang-undang tersebut dituntut untuk dapat menjadi tenaga pendidik yang profesional, akan tetapi 174 permasalahannya masih banyak guru yang belum mampu menjadi tenaga pendidik yang profesional, salah satu contohnya masih terdapat banyak guru yang belum mampu mengadministrasikan secara teratur dokumen-dokumen yang diperlukan untuk menyelenggarakan proses

⁶⁶ Udin Syaefudin Saud. *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta. 2012), hlm. 98.

⁶⁷ Dedi Permadi dan Daeng Arifin. *Paduan Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Nuansa Aulia, 2013), hlm. 11.

belajar mengajar yang bermutu. Karena itu, pengelolaan kinerja guru menjadi sangat penting untuk diperhatikan dan dibenahi. Kinerja guru harus diperhatikan agar dapat dilakukan tindakan pembinaan, sehingga kinerjanya akan memberi kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan.

Guru sebagai nahkoda dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial yang memadai. Pengelolaan yang baik dari guru akan dapat mendorong tercipta kinerjanya sesuai dengan kompetensi profesional yang diharapkan, guru yang mempunyai kompetensi profesional tempat ia bekerja yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model, Strategi atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya dimasa yang akan datang, guru menempati posisi sentral dalam berbagai jenis, jenjang dan satuan pendidikan. Bahkan, telah berkembang kesadaran publik bahwa tidak ada guru, tidak ada pendidikan formal. Tidak ada pendidikan yang bermutu, tanpa kehadiran guru yang profesional dengan jumlah yang mencukupi. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Kinerja guru sangat penting dalam mewujudkan dalam mencapai tujuan pendidikan disekolah.

Dalam rangka penyelenggaraan pendidikan optimalisasi pembelajaran di sekolah, perlu adanya pengelolaan kinerja guru, karena kinerja atau unjuk kerja guru di sekolah merupakan suatu hal utama yang perlu mendapatkan perhatian khususnya dari semua pihak terutama dari para kepala sekolah, supervisor/pengawas, dan *stakeholders* lainnya. Hal ini dapat dipahami karena dengan adanya

kinerja guru yang profesional akan dapat menunjang tercapainya proses dan output pendidikan yang lebih berkualitas.

Begitu pentingnya pengelolaan kinerja guru, maka salah satu tagihan sekolah berprestasi adalah memiliki guru yang berkompetensi. Untuk memahami pengelolaan kinerja guru terlebih dahulu dijelaskan tentang kinerja guru *performance* sering diartikan kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja.⁶⁸ Sementara Rusman mengartikan kinerja dapat juga diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.⁶⁹

Menurut Veitzal Rivai dkk mengartikan "kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan."⁷⁰ Michael Armstrong mengartikan kinerja" prestasi dari pengukuran sasaran hasil kerja."⁷¹ Sementara August W. Smith, dalam Rusman mengartikan kinerja hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.⁷² Kemudian Gibson dkk mengartikan kinerja (*performance*) sebagai Kinerja merupakan berhubungan dengan tujuan organisasi, berkaitan dengan kualitas, efisiensi dan efektifitas tujuan.⁷³

Kinerja yang baik adalah kinerja yang dikelola dan mendapatkan hasil yang baik, untuk itu peran pengelolaan sumber daya manusia sangat penting. Dalam menjalankan aspek sumber daya manusia sangat menentukan bagi tujuan, sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Tetapi untuk mengatur unsur manusia

⁶⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima* (Jakarta: Raja Grafindo, 2017), hlm. 2.

⁶⁹ Rusman, *Model-Model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 50.

⁷⁰ Veizal Rivai, et, al, *Performance Appraisal: sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan, Edisi Kedua* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 17.

⁷¹ Michael Armstrong, *Performance Management Key Strategies and Practical Guideline, 3 Edition* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), hlm. 7.

⁷² *Ibid*, hlm. 50.

⁷³ James L. Gibson et.al. *Organizations; Behavior, Structure, Processes, 14th Edition* (Singapore: Mc Graw-Hill Internasional, Inc, 2009), hlm. 126.

104

ini sangat sulit dan rumit, karena manusia punya pikiran, perasaan, keinginan, status dan sebagainya yang tidak bisa diatur seperti organisasi mesin, uang atau material tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen memfokuskan mengenai pengaturan peran manusia.

Menurut Veitzal Rivai⁷³ peran manajemen/pengelolaan sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia (SDM), harus dikelola dengan kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan, kegiatan itu antara lain:

- 1) Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing).
- 2) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
- 3) Menyeleksi calon pekerja
- 4) Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru.
- 5) Menetapkan upah gaji, dan cara memberikan kompensasi.
- 6) Memberikan insentif dan kesejahteraan.
- 7) Melakukan evaluasi kerja.
- 8) Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
- 9) Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
- 10) Membangun komitmen kerja
- 11) Memberikan keselamatan kerja.
- 12) Memberikan jaminan kesehatan
- 13) Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
- 14) Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.⁷⁴

Masalah kinerja menuntut peranan perilaku yang berprestasi dalam bekerja, untuk itu perlu pengelolaan kinerja dalam mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan, karena dengan adanya pengelolaan dengan tujuan mengatur kerja secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Karena pada dasarnya kinerja merupakan implementasi dari rencana yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan.

73

⁷⁴ Veitzal Rivai Zainal, Mansyur Famili, Thoby Mutis, Willy Arifah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktek Cet Ke-8* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2018), hlm. 15.

Performance sering diartikan kinerja⁴⁶ hasil kerja atau prestasi kerja.⁷⁵ Sementara Rusman mengartikan kinerja dapat juga diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.⁷⁶ Kemudian Michael Armstrong mengartikan "*Performance is often defined simply in output terms the achievement of quantified objectives. But performance is matter not only of what people achieve but how they achieve it*".⁷⁷ kinerja didefinisikan secara sederhana dalam konteks hasil merupakan prestasi dari pengukuran sasaran hasil. Namun kinerja adalah bukan hanya masalah yang ingin dicapai oleh seseorang tetapi bagaimana mereka mencapainya. Menurut Armstrong, kinerja menghubungkan antara hasil kerja dengan perilaku. Sebagai hasil kerja dan perilaku, kinerja merupakan aktivitas seseorang yang diarahkan kepada pelaksanaan organisasi yang dibebankan kepada dirinya, biasanya berbentuk³² deskripsi tugas pokok dan fungsi, peraturan, arahan dan otoritas organisasi.

Faktor yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya.¹²⁹ Oleh karena itu, kinerja merupakan kebutuhan setiap organisasi yang mendorongnya untuk berkembang. Masalah kinerja berorientasi pada pengelolaan proses pelaksanaan kerja, hasil kerja atau prestasi kerja. David C. Wilson mengatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif.⁷⁹ Kemudian Benardin dan Rusel menyatakan bahwa kinerja merupakan

⁷⁵ Wibowo, Manajemen Kinerja, Edisi Kelima (Jakarta, Raja Grafindo, 2017), hlm. 2.

⁷⁶ Rusman, Model-Model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 50.

⁷⁷ Michael Armstrong, Performance Management Key Strategies and Practical Guideline, 3rd Edition (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), hlm. 7.

⁷⁸ Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto. Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 148.

⁷⁹ David C. Wilson & Robert H. Rosenfel, Managing Organisation (London: McGraw-Hill Book Company, 2010), hlm. 432.

190
hasil produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode tertentu.⁶⁰ Sedangkan Mondy mengatakan manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan produktivitas organisasi.⁶¹

Kinerja guru dipengaruhi kondisi jiwanya, demikian sebaiknya, jiwanya, mempengaruhinya dalam mengajar, pendek kata, agar dapat mencapai taraf ideal dalam mengajar, maka para guru harus mempunyai motivasi yang sangat tinggi dan kukuh dalam menggeluti profesinya sebagai tenaga pengajar. Memiliki sekuat tenaga pengajar ideal adalah harapan stakeholders pendidikan di tanah air. Namun persoalannya, bagaimana caranya memiliki para guru yang ideal, paling tidak dengan menitikberatkan dimensi motivasinya dalam bekerja.

Terkait dengan kinerja guru, menurut Martinis Yamin, mengartikan kinerja guru sebagai perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas.⁶² Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (guru) yaitu kompetensi dan motivasi guru itu sendiri. Model pengelolaan kinerja guru sangat dibutuhkan supaya tujuan visi dan misi sekolah bisa tercapai, pemimpin sekolah membutuhkan suatu strategi dalam supaya bisa bersinergi dengan para guru dalam mewujudkan tujuan visi dan misi sekolah, strategi pemimpin sangat dibutuhkan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif di setiap instansi maupun sekolah. Kata "model" dalam Kamus Bahasa Indonesia berarti pola (contoh, acuan, ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau yang dihasilkan.⁶³

⁶⁰ Donni Junni Prinsa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 270.

⁶¹ R. Wayne Mondy, *Sumber Daya Manusia, Ed. 10, Jilid ke-1, Terj. Bayu Airlangga* (Jakarta: Erlangga, 2009), hlm. 256.

⁶² Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), hlm. 87.

⁶³ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Cet. 9* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hlm. 662.

Menurut Snelbecker, dikutip oleh Yaumi, mengatakan bahwa model *is a concretization of a theory which is meant to be analogous to or representative of the process and variabelnin the theory* (model adalah konkretisasi/perwujudan teori yang dimaksudkan untuk menjadi analog atau wakil dari proses dan variabel yang terlibat dalam teori). Yaumi menjelaskan bahwa model merupakan suatu yang berwujud dalam bentuk fisik atau penjabaran teori untuk dijadikan acuan dalam menjalankan sesuatu. Prawiradilaga mengartikan model sebagai tampilan grafis, prosedur kerja yang teratur dan sistematis, serta mengandung pemikiran bersifat uraian atau penjelasan.⁸⁴

Merujuk pada pengertian model pengelolaan kinerja guru di atas maka model kinerja dapat diartikan sebagai pola/bentuk atau prosedur kerja yang teratur dan sistematis yang dijadikan acuan dalam menjalankan yang dilakukan oleh organisasi atau lembaga pendidikan agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan/tenaga pendidik sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka dalam menunjukan kemampuan dan keberhasilan mereka melaksanakan tugas-tugas. Model pengelolaan kinerja guru merupakan prosedur kerja yang teratur dan tersistematis yang dilakukan oleh lembaga pendidikan agar kompetensi tenaga pendidik sesuai dengan tuntutan tugas profesinya. Model pengelolaan kinerja guru dapat dilakukan dengan layanan supervisi pendidikan atau melalui Penelitian Tindakan kelas (PTK) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). dan Muasyawah Kerja Kepala Sekolah (MKKS).

Sekolah sebagai institusi (lembaga) pendidikan merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kaitannya, sekolah adalah tempat yang bukan hanya

⁸⁴ Muhammad Yaumi, *Model Perbaikan Kinerja Guru dalam Pembelajaran*, (Makasar, Alaudin Press, 2014), hlm. 135.

sekedar tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada pada satu tatanan yang saling berkaitan. Oleh karena itu sekolah dipandang suatu organisasi yang membutuhkan manajemen lebih baik.

Sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang membutuhkan pengelolaan yang efektif. Agar sebuah organisasi berjalan secara efektif harus berjalan sesuai dengan tugas pokoknya, diperlukan manajemen yang efektif. Fungsi-fungsi manajemen itu dilaksanakan oleh seorang manajer atau pimpinan. Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsinya masing-masing.

Hal ini juga sejalan dengan hadits Rasulullah:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ عَزَّوَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقِنَهُ (راوه الطبران والبيهقي)

Artinya : " Dari Aisyah r.a. Sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan dengan tepat, terarah dan tuntas" (HR. Thabrani dan Baihaqi)⁶⁵

Dalam hadits tersebut mengatakan bahwa seseorang yang melakukan pekerjaan harus profesionalisme artinya mempunyai rencana, agar apa yang dikerjakan bisa tepat, terarah dan melaksanakannya bisa efektif atau tepat sasaran. Maka tidak heran dalam manajemen sekolah dapat dihubungkan bahwa suatu proses kegiatan yang terencana, diorganisasikan, diarahkan, dan diawasi untuk mencapai suatu tujuan lembaga pendidikan yang dicapai secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif, maka setiap orang terlibat dalam pendidikan tersebut dapat memahami efektivitas dalam

⁶⁵Samsu al-Diin al-Qurtubi, *Jami'at al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an Juz 1* (Software Maktabah As Syamilah: Mauqi'u al-Taafsir, 2007), hlm. 5594

manajemen. Sesuatu yang dikatakan efektif, apabila mencapai sasaran yang tepat.⁶⁶ Sedangkan Komariah mendefinisikan efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kuantitas, kualitas dan waktu) telah dicapai.⁶⁷

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal harus mampu mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki oleh peserta didik. Potensi tersebut meliputi aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Hal tersebut sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang tetuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003.⁶⁸ Dalam menjalankan fungsinya, sekolah harus mampu menyelenggarakan proses pendidikan dan pembelajaran yang bermutu. Yang berpedoman pada tiga pilar fungsi sekolah, pertama fungsi penyandaran, kedua fungsi progresif ketiga, fungsi mediasi dalam mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran.

Seiring dengan tuntutan masyarakat mengenai pentingnya pendidikan yang bermutu, akhir-akhir ini berkembang konsep sekolah modern, misalnya sekolah favorit, sekolah unggulan, sekolah model, sekolah percontohan dan lain-lain. Konsep sekolah modern tersebut merupakan gambaran bahwa kebutuhan pendidikan merupakan salah satu kebutuhan utama. Sekolah tidak boleh diartikan sebagai ruangan atau gedung kaku atau tempat peserta didik berkumpul dan mempelajari sejumlah materi dan transfer keilmuan saja, tetapi sebagai institusi pendidikan, peran sekolah jauh lebih luas dari hal tersebut. Sekolah terikat oleh norma dan budaya yang mendukungnya sebagai sistem nilai. Keberhasilan menciptakan sekolah yang bermutu akan

⁶⁶ James A. Stoner, R. Edward Freeman & Daniel R Gillet, *Managemen Terjemahan* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2005), hlm.9.

⁶⁷ Supardi, *Sekolah Efektif Dasardan Praktiknya Konsep* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm.2.

⁶⁸ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional Konsep dan Pengembangannya* (Bandung: Pustaka Setia, 2017), hlm. 2.

memberikan ¹² kontribusi terhadap keberhasilan pendidikan, yang selanjutnya akan meningkatkan profil sumber daya manusia yang akan menjadi modal utama untuk berdaya saing pada era global.

Pengelolaan/manajemen pendidikan dilihat dari objek garapan dan kegiatan adalah: (1) Manajemen Siswa, (2) Manajemen Personil Sekolah (Tenaga kependidikan dan tenaga manajemen), (3) Manajemen Kurikulum, (4) Manajemen Sarana atau matrial, (5) Manajemen tatalaksana pendidikan atau ketatausahaan sekolah, (6) Manajemen pembiayaan atau manajemen anggaran, (7) Manajemen lembaga pendidikan dan organisasi pendidikan, (8) Manajemen hubungan masyarakat atau komunikasi pendidikan. Dan dilihat dari fungsinya ¹⁶⁸ manajemen pendidikan terdiri dari: (1) Merencanakan, (2) Mengorganisasikan, (3) Mengarahkan, (4) Mengkoordinasikan, (5) Mengkomunikasikan, (6) Mengawasi atau mengevaluasi.⁸⁹

Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan formal sudah tentu memerlukan pengelolaan impersonal, di dalamnya perlu dan harus diterapkan prinsip-prinsip manajemen moderen, dimana objek yang menjadi perhatiannya secara umum tidak banyak berbeda dengan pengelolaan organisasi-organisasi lainnya. Menurut Usman dalam Kristiawan Ada tujuh unsur ¹¹⁵ yang menjadi dasar pengelolaan/manajemen yang dapat diterapkan pada lembaga pendidikan atau sekolah, kelima tersebut adalah:

1. *Man* (Manusia)
2. *Money* (dana/uang)
3. *Material* (bahan-bahan)
4. *Machine* (Mesin/peralatan)
5. *Method* (cara memproses)
6. *Market* (Pasar)
7. *Minute* (Waktu).⁹⁰

⁸⁹ Suharsimi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media be³⁰⁰a sama dengan FIP, UNY, 2009), hlm. 5

⁹⁰ Muhammad Kristiawan, Dian Safitri, Rena Lestari, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Budi Utama, 2017), hlm. 4.

Sekolah adalah lembaga pendidikan formal, yang membutuhkan pengelolaan yang baik, sehingga dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

⁹¹ *School Management* adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala Sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat.⁹¹

Sejalan dengan ini Nanang juga mengatakan "Manajemen Sekolah merupakan suatu bentuk upaya pemberdayaan sekolah dan lingkungannya untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan efektif melalui optimalisasi peran dan fungsi sekolah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan bersama. Diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran, dengan mendayagunakan segala sumber yang ada di lingkungan sekolah.⁹² Sebagai organisasi, sekolah merupakan suatu sistem terbuka, sekolah tidak mengisolasi dari lingkungannya, karena mempunyai hubungan-hubungan (relasi) dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sekolah dan berkerjasama. *The success of school leaders to drive the effectiveness of a school is often linked to the quality of school leadership (Isaac, 2002; Awang & Ramaliah, 2002; Karim, 1989).*⁹³ Maksudnya adalah kesuksesan sebuah kepemimpinan sekolah tidak terlepas dari keefektifan sekolah dalam kerjasama dan kualitas pemimpin sekolah tersebut. Raimer mengatakan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan mengemukakan sekolah adalah

⁹¹ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: C.V. Pustaka Bani Quraisy, 2014), hlm. 11.

⁹² Didik Prangbakat, *Meningkatkan Mutu Pengelolaan Sekolah Dasar Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2011), hlm. 3.

⁹³ Eneng Muslihah, *Understanding the Relationship between School-Based Management, Emotional Intelligence and Performance of Religious Upper Secondary School Principals in Banten Province* (*Journal Higher Education Studies*: Vol. 5, No.2015)

lembaga yang menghendaki kehadiran penuh kelompok-kelompok umur tertentu dalam ruang-ruang kelas yang dipimpin guru untuk mempelajari kurikulum-kurikulum yang bertingkat atau berjenjang.⁹⁴ Pengelolaan Sekolah merupakan suatu bentuk upaya pemberdayaan sekolah dan lingkungannya untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan efektif melalui optimalisasi peran dan fungsi sekolah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan bersama. Diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran, dengan mendayagunakan segala sumber yang ada di lingkungan sekolah Manajemen Sekolah adalah penataan sistem pendidikan yang memberikan keleluasaan penuh kepada kepala sekolah, atas kesiapan seluruh staf sekolah, untuk memanfaatkan semua sumber dan fasilitas belajar yang ada untuk menyelenggarakan pendidikan bagi siswa serta memiliki akuntabilitas atas segala tindakan.

Mulyasa menyatakan juga bahwa pengelolaan sekolah juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itulah perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen yaitu; perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pembinaan.⁹⁵ Arah dari pengelolaan sekolah adalah untuk menciptakan sekolah menjadi unggul dengan memfungsikan manajemen yang mampu mengoptimalkan semua sumber daya sekolah secara otonomi, akuntabel, dan transparan.⁹⁶ Karena pengelolaan sekolah merupakan salah satu bagian dari manajemen itu sendiri yang identik dengan administrasi pendidikan. (1) Perencanaan (*Planning*), (2) Penataan (*Organizing*), (3) Kepemimpinan (*Leading*), 4) Pengendalian

⁹⁴ Syailul Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm.70.

⁹⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hlm, 20.

⁹⁶ Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm, 144

(*Controlling*). Adapun indikator dari fungsi manajemen sekolah yaitu: Perencanaan, Penataan, kepemimpinan dan pengendalian.

Seorang pemimpin harus memiliki program kerja (*planning*) mewujudkan dan menjalankan kinerja organisasi dalam struktur organisasi atau instansi yang dipimpinnya (*organization*), bergerak memberikan contoh kepada bawahan sebelum menggerakkan, mengerjakan, mengerjakan, melaksanakan program kerja kantor yang dipimpinnya secara bersama (*actuating*) dan setelah semua berjalan dan terlaksana dengan baik sesuai yang diprogramkan maka sebagai seorang pemimpin haruslah mengontrol kinerja bawahannya apakah berjalan sesaat, atau tidak berjalan (*controlling*) dan sudah menjadi tugas seorang pemimpin untuk mengadakan kontrol/pengawasan sekiranya terdapat masalah di lapangan maka pemimpin juga berkewajiban mencari solusi/jalan keluarnya. Dengan demikian kepemimpinan suatu organisasi akan berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan bersama.

Untuk mencapai tujuan pendidikan oleh suatu lembaga pendidikan secara efektif dan efisien para guru penggerak dan memotivasi diri perlu meningkatkan kinerjanya dengan merencanakan program pribadi, karena hal itu merupakan kunci utama yang harus selalu ditingkatkan, karena upaya untuk meningkatkan kinerja itu dilakukan dan diawali oleh diri sendiri (guru) dan didukung oleh manajer sekolah sehingga menjadi guru yang bermutu. Setiap pihak menyadari kinerja guru berbanding lurus dengan kinerja pendidikan, tapi tidak sedikit guru bekerja dibawah standar kerja yang telah ditetapkan bukan tdk mampu tetapi belum terbangun adanya budaya kerja yang baik. Dalam rangka optimalisasi penyelenggaraan pendidikan, perlu manajemen kinerja guru karena kinerja atau unjuk kerja guru di sekolah merupakan suatu hal yang utama yang perlu mendapatkan perhatian khususnya dari semua pihak

terutama kepala sekolah, supervisor/ pengawas dan stakeholder lainnya. Hal ini dapat dipahami karena dengan adanya kinerja profesional akan dapat menuju tercapainya proses dan output pendidikan yang berkualitas.⁹⁷

Melalui langkah-langkah model pengelolaan kinerja guru sebagaimana yang ditawarkan oleh beberapa ilmuan tersebut, maka dapat dijadikan sebagai sarana dalam peningkatan kinerja guru. Guru yang memiliki kinerja yang baik akan mampu mewujudkan tujuan nasional pendidikan, yaitu mengembangkan potensi peserta didik secara maksimal, sehingga menjadi manusia yang sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional. Demikian kajian teoritik terkait dengan peningkatan kinerja guru. Melalui kajian teoritik tersebut, dapat digunakan sebagai alat analisis dalam melihat kinerja guru khususnya guru SMA Muhammadiyah 1 di kota Palembang. Selain itu, melalui penelitian secara langsung terhadap Model pengelolaan kinerja guru SMA di kota Palembang dan dianalisis dengan kajian teoritik tersebut, maka pada akhirnya peneliti dapat menawarkan sebuah tawaran teori tentang Model pengelolaan kinerja guru SMA Muhammadiyah 1 di kota Palembang.

Adapun hasil *grand tour* yang dilakukan peneliti di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 1 Kota Palembang yang ada di Provinsi Sumatera Selatan banyak terdapat keunggulan yang dapat diamati dari hasil observasi, wawancara dengan kepala sekolah dan Tata Usaha di antaranya adalah: lingkungan sekolah yang terletak di tengah kota sehingga aktivitas sekolah sangat dekat dengan lingkungan masyarakat sekitar, dan masyarakat menjadi bagian besar dari setiap kegiatan dan kemajuan yang diraih sekolah. Selalu ada upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas para guru, tenaga

⁹⁷ Bamawi dan Arifin Muhammad, *Kinerja Guru Profesional* (Jakarta: Arruzz Media, 2014), him. 7

kependidikan dengan mengikuti kegiatan pelatihan tingkat kota, bahkan Provinsi serta Nasional.⁹⁶

SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang yang terletak Jl. Balayudha KM. 4,5 NO. 21A Kecamatan. Kemuning, Kota Palembang Provinsi Sumatera Selatan yang mana masyarakatnya sangat peduli terhadap pendidikan dapat dilihat di lingkungan tersebut berdiri juga PAUD, TK Aisyiah, SD Muhammadiyah 1 Dan Muhammadiyah 6, SMP Muhammadiyah 4, SMK Muhammadiyah 1, MA Aisyiah, Panti asuhan Humairoh dan Kantor Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Palembang yang ada dalam satu lingkungan, masyarakatnya sangat peduli terhadap pendidikan dapat dilihat dengan program pembangunan Sekolah. Masyarakat merespon positif melalui komite dan pimpinan Daerah Muhammadiyah yang menunjang kegiatan pendidikan dan amal usaha Muhammadiyah.

Berdasarkan observasi awal pada bulan Juli 2018 diperoleh informasi adanya beberapa komponen **Pertama, (Planning)** Perencanaan yang dinilai telah terlaksana dengan baik, yaitu pada proses, perencanaan kerja, pelaksanaan program kerja yang dilakukan oleh Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tata usaha. **Kedua, (Organizing)** Pengorganisasian, Kepala sekolah sudah melakukan pengorganisasian kerja kepada guru secara tepat, hal ini terlihat guru mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikannya dan program kerja dan uraian tugas wewenang dan tanggung jawab secara rinci dan masing-masing guru. Jumlah tenaga pengajar yang terdapat di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 1 Palembang 93 guru 13 orang guru PNS, 35 orang Tetap yayasan, 45 orang honor yayasan dan 31 tenaga kependidikan, jumlah siswa 1360 orang tahun 2017/2018 dan tahun 2018/2019 berjumlah 1296 orang, dengan Akreditasi sekolah A (90),

⁹⁶ Wawancara, Kepala Sekolah Muhammadiyah, 30 Juli 2018.

Ruang belajar 43 ruangan kemudian sekolah ini selain mempunyai visi dan misi yang jelas. Visinya Terwujudnya kecerdasan spiritual, intelektual, emosional dengan landasan nilai-nilai Al-qur'an dan sunnah serta menjadi sekolah berprestasi, Islami dan berkarakter serta berwawasan Lingkungan, juga memiliki program kerja yang bagus, memiliki siswa-siswi yang berprestasi di bidang akademik, seni dan olahraga seperti juara 2 lomba Kriya Provinsi Sumatera Selatan tahun 2015, juara 2 lomba Cerdas Cermat tahun 2016, juara 1 lomba Festival Drumband Pelajar Pelajar Kota Palembang tahun 2018, juara 1 Pencak Silat tahun 2016, juara 1 Senam Pramuka Kwarcab tahun 2017, juara 1 Nasyid 2017, dan banyak lagi prestasi yang diraih dari SMA Muhammadiyah 1 Palembang.⁹⁹

Ketiga, (Actuating) Pelaksanaan kinerja terlihat dalam proses pembelajaran di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 1 Palembang telah memiliki tim pengembang kurikulum sekolah. Sekolah ini telah membina dan mengembangkan Program muatan lokal, pengembangan diri dan kegiatan ekstra kurikuler dalam kurikulumnya. Pada standar proses, Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 1 Palembang telah mampu secara mandiri menyusun silabus dan RPP, menyiapkan bahan ajar yang kemudian mengimplementasikannya dalam proses pembelajaran dalam suasana yang tertib, disiplin dan sangat kondusif. Sedangkan pada standar pendidik dan tenaga kependidikan Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 1 Palembang bukan saja telah memenuhi ketentuan standar minimal kualifikasi pendidik jenjang pendidikan SMA/MA yaitu S1, bahkan sudah ada guru telah mencapai kualifikasi akademik S2 sesuai bidangnya masing-masing.¹⁰⁰ **Keempat, Pengawasan (Controlling),** terhadap kinerja guru sebagai seorang

⁹⁹ Dokumentasi, SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang, 30 Juli 2018

¹⁰⁰ Observasi, SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang, 30 Juli 2018.

pemimpin Kepala Sekolah dalam menjalankan tugasnya, tidak terlepas dari kerjasama dalam lingkungan organisasi, terutama Dinas Pendidikan Provinsi dan PCM (Pimpinan Cabang Muhammadiyah), PDM (Pimpinan Daerah Muhammadiyah), PWM (Pimpinan Wilayah Muhammadiyah), PPM (Pimpinan Pusat Muhammadiyah) ini dilihat adanya pengajian rutin yang diselenggarakan setiap bulan oleh pimpinan, demi kemajuan lembaga pendidikan menyongsong masa depan lembaga.¹⁰¹ Dan kerjasama yang dilakukan juga dengan instansi-instansi yang terkait.

Kemudian salah satu yang penting yang terdapat di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 1 Kota Palembang adalah kepala sekolah, guru, karyawan, dan peserta didik sangat ramah, dengan siapapun serta nuansa yang Islami terlihat dari saling bersalaman dan salam antar sesama.¹⁰² Kepala sekolah sudah bertanggung jawab penuh dan memberi contoh yang baik kepada semua anggotanya seperti datang lebih awal, komunikasi yang baik kepada guru dan karyawan serta memberikan motivasi, inspirasi kepada semua lingkungan sekolah. hasil pengawasan terhadap kinerja guru sudah ditindaklanjuti demi meningkatkan kinerja yang baik dimasa yang akan datang.

Dalam melaksanakan pengelolaan kinerja guru sekolah sudah dilaksanakan dengan baik diantaranya: (1) Perencanaan, kepala sekolah sudah mempunyai progam kerja dan tujuan baik jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dalam mencapai tujuan sekolah. (2) Penataan, kepala sekolah sudah memfungsikan dan menentukan apa yang harus diselesaikan dan menempatkan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan profesinya. (3) Pemimpin sekolah selalu memberikan motivasi kepada guru, karyawan dalam mewujudkan tujuan sekolah yang hendak dicapai, (4) Pemimpin selalu mengadakan evaluasi

¹⁰¹ Wawancara, Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah Pagaram, 30 Juli 2018.

¹⁰² Observasi, SMA Muhammadiyah 1 Palembang, 30 Juli 2018.

kerja terhadap guru, karyawan dengan cara melihat rencana pembelajaran dan program kerja karyawan.¹⁰³

Dilihat dari bidang garapan fungsi manajemen atau (1) Manajemen Kurikulum, sudah mengadakan program perencanaan, pengembangan dan pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Kurikulum yang dipakai kurikulum Nasional dari Departemen Pendidikan Nasional pusat dan kurikulum muatan lokal yang bersumber pada Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDASMEN) yang sudah ditetapkan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah. (2) Manajemen/Pengelolaan Tenaga. Yang termasuk personalia dalam organisasi sekolah ini adalah para guru, pegawai, dan para wakil siswa integrasi mereka sudah baik. (3) Pengelolaan atau Manajemen siswa sudah baik, fungsi dari wakil kesiswaan berjalan dengan baik, perencanaan penerimaan siswa baru melalui *online*. Pembinaan terhadap siswa bekerja sama dengan wakil ISMUBA untuk membina hapalan Al-Qur'an, kegiatan IPTEK dan IMTAK berjalan dengan baik serta menciptakan disiplin terhadap siswa dengan masuk sekolah dimulai jam 06.45 dan tadarus bersama setiap pagi, (4) Manajemen Keuangan, Sumber dari Pemerintah (Dana Bost) dan Sumbangan Wali Murid (SPP) dan dikelola sendiri, dan bekerjasama dengan Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) yang nantinya untuk alokasi kesejateraan pembangunan organisasi sekolah (5) Manajemen Sarana dan Prasarana, pemeliharannya sudah baik. Dengan 2 gedung yang dimiliki yaitu gedung A dan B, perawatan dan kebersihan gedung dan membutuhkan kerjasama yang baik antara semua organisasi sekolah sehingga gedung tersebut tetap terawat. Fasilitas pendidikan ruang kelas sudah AC dan Multimedia, unit laboratorium kimia, biologi, fisika, laboratorium Komputer dan UNBK, Pusat perpustakaan, jaringan

¹⁰³ Observasi, SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang 30 Juli 2018.

Internet, fasilitas ibadah Masjid. Dengan visi yang di buat berwawasan lingkungan sudah terwujud.¹⁰⁴

Dari prestasi yang dicapai, tidak terlepas dari pembinaan kepala sekolah, yang dipimpin oleh Bapak H. Rosyidi, M.Pd. dari tahun 2013 sampai sekarang, yang mana membawa kemajuan bagi sekolah menjadi terakreditasi A oleh Badan Akreditasi Nasional sekolah/ madrasah (BAN-S/M) dengan nomor 745/BAP-SM/TU/TU/X/2016.¹⁰⁵

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini berupaya menggali fenomena/keunikan tentang beberapa keunggulan di sekolah pertama Pengelolaan kinerja guru, kedua, Motivasi, ketiga, Kompetensi guru. Sekolah dinilai mampu mewakili sekolah swasta di Kota Palembang dalam hal peningkatan mutu dan diharapkan dapat menjadi contoh bagi satuan pendidikan yang lain pada jenjang yang sama dalam hal pengelolaan kinerja guru.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut di atas, manajemen sekolah, baik perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja tampak memberi andil terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Provinsi Sumatera Selatan. Selanjutnya muncul pertanyaan pada peneliti: **Bagaimana model pengelolaan tenaga pengajar yang dilakukan oleh pihak manajemen sekolah sehingga berakibat pada meningkatnya kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Provinsi Sumatera Selatan.**

¹⁰⁴ Obsevasi SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang, 30 Juli 2018.

¹⁰⁵ Dokumentasi, SMA Muhammadiyah 1 Kota Palembang, 30 Juli 2018.

LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN YANG RELEVAN

A. Landasan Teori

1. Model Pengelolaan

Kata "model" dalam Kamus Bahasa Indonesia berarti pola (contoh, acuan, ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau yang dihasilkan.¹⁰⁶ Menurut Snelbecker, sebagaimana dikutip oleh Yaumi, mengatakan bahwa model *is a concretization of a theory which is meant to be analogous to or representative of the process and variabelnin the theory* (model adalah konkretisasi/ perwujudan teori yang dimaksudkan untuk menjadi analog atau wakil dari proses dan variabel yang terlibat dalam teori). Yaumi menjelaskan bahwa model merupakan suatu yang berwujud dalam bentuk fisik atau penjabaran teori untuk dijadikan acuan dalam menjalankan sesuatu. Prawiradilaga mengartikan model sebagai tampilan grafis, prosedur kerja yang teratur dan sistematis, serta mengandung pemikiran bersifat uraian atau penjelasan.¹⁰⁷

Sedangkan kata **pengelolaan** dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBI) berasal dari kata **kelola**, yang berarti **memimpin, mengendalikan, mengatur, dan mengusahakan** supaya lebih baik, lebih maju dan sebagainya serta bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu.¹⁰⁸ Bersinonim dengan kata manajemen yang berasal dari bahasa Inggris artinya *to manage* yaitu **mengatur atau mengelola, dalam arti khusus bermakna memimpin dan kepemimpinan**, yaitu kegiatan yang

¹⁰⁶Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Cet. 9, Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hlm. 662.

¹⁰⁷ Muhammad Yaumi, *Model Perbaikan Kinerja Guru dalam Pembelajaran*, (Makasar: Alaudin Press, 2014), hlm. 135.

¹⁰⁸ Peter Salim, Yeny Salim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2002.), hlm. 695.

dilakukan untuk mengelola lembaga atau organisasi, memimpin dan menjalankan kepemimpinan dalam organisasi.¹⁰⁹

Menurut James A F. Stoner di dalam Ahmadi dan Syukran Nafis, mengartikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.¹¹⁰ Senada dengan Terry dan Franklin manajemen adalah satu proses yang terdiri dari aktivitas perencanaan, pengaturan, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan memenuhi sasaran hasil yang diwujudkan dengan penggunaan manusia dan sumber daya lainnya (*Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims*),¹¹¹ Manajemen ini menjelaskan tujuan atau sasaran dengan kesiapan sumber daya serta bagaimana proses-proses itu dapat diwujudkan.

Sedangkan Luther Gulick di dalam Syaiful Sagala mengartikan manajemen sebagai ilmu suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis, berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dan kiat atau seni karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas, sedangkan dikatakan profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.¹¹² Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh seseorang melalui perencanaan, pengorganisasian,

¹⁰⁹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), hlm. 5.

¹¹⁰ Ahmadi dan Syukran Nafis, *Pendidikan Madrasah Dimensi Profesional dan Kekinian* (Jakarta: IAKS Bang Group, 2011), hlm. 22.

¹¹¹ Jejen Mustah, *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2017), hlm. 2.

¹¹² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 50.

pelaksanaan dan pengawasan ini merupakan pelaksanaan dari fungsi manajemen sebagaimana yang didefinisikan George R. Terry;

*Management is a typical process that consists of the actions of planning, organizing and controlling mobilization under taken to determine and achieve the goals that have been determined other resource utilization.*¹¹³

Yakni aktivitas yang terdiri dari empat subaktivitas yang masing-masing merupakan fungsi fundamental, sebagai P.O.A.C adalah *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengingatan), *Controlling* (pengawasan).¹¹⁴

Dari pengertian teori diatas dapat disintesisakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu tentang aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, manajemen merupakan usaha tindakan kearah mencapai tujuan, manajemen merupakan sistem kerja sama dan manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber-sumber lainnya sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Dengan demikian proses manajemen di lakukan oleh para manajer di dalam suatu organisasi, dengan cara-cara atau aktivitas tertentu untuk mempengaruhi personel atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, sesuai dengan pembagian kerja dan dilakukan secara bertanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Merujuk pada pengertian model pengelolaan kinerja guru, maka model pengelolaan dapat diartikan sebagai pola/bentuk atau prosedur kerja yang teratur dan sistematis yang dijadikan acuan dalam menjalankan yang dilakukan oleh organisasi atau lembaga pendidikan

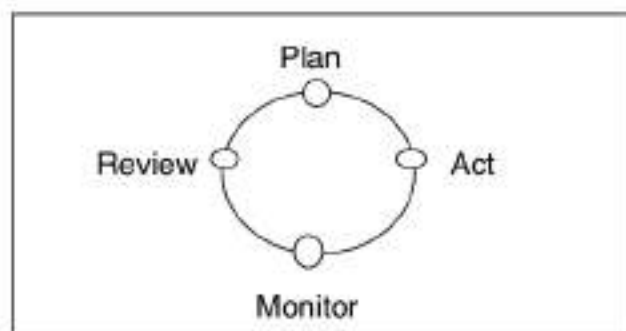
¹¹³George R. Terry, *Principles of Management*, terj. Winardi (Bandung: Alumni, 2010), hlm. 1.

¹¹⁴H.M. Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2013), hlm. 41.

agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan/tenaga pendidik sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka dalam menunjukkan kemampuan dan keberhasilan mereka melaksanakan tugas-tugas.

Model Deming menggambarkan proses manajemen kinerja di mulai dengan menyusun rencana, melakukan tindakan, memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan, dan akhirnya melakukan *review* atau peninjauan kembali atas jalanya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai.

Manajemen kinerja Deming menggambarkan keseluruhan proses manajemen kinerja dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 2.1 The Performance Management cycle
Wiliam Deming (1986).¹¹⁵

Hasil kegiatan monitoring dan *review* dapat disimpulkan bahwa kemajuan telah dicapai sesuai dengan rencana. Namun, dapat terjadi adanya deviasi antara rencana dengan kemajuan yang telah dicapai. Dalam keadaan demikian, perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai pada waktunya. Apabila hal tersebut tidak memungkinkan, langka yang diambil adalah dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap

¹¹⁵ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook Of Performance Management An Evidence-based Guide to Delivering High Performance* (London : United Kingdom, 2009), hlm. 62.

rencana dan tujuan yang sudah diterapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kerja akan berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas. Model proses kinerja Deming dinamakan *Siklus*.¹¹⁶

Model manajemen kinerja Torrington dan Hall melalui tahapan yang hampir sama dengan siklus Model Deming dengan aktivitas berbeda. Tahapan siklus Model Torrington dan Hall melalui tahapan: (1) merumuskan/menentukan harapan kinerja; (2) menentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan; (3) pelaksanaan kinerja dengan melakukan peninjauan kembali (*review*) dan penilaian terhadap kinerja; dan (4) melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja yang harus dijaga untuk mencapai tujuan. Model manajemen kinerja Torrington dan Hall dapat dilihat pada gambar berikut ini.

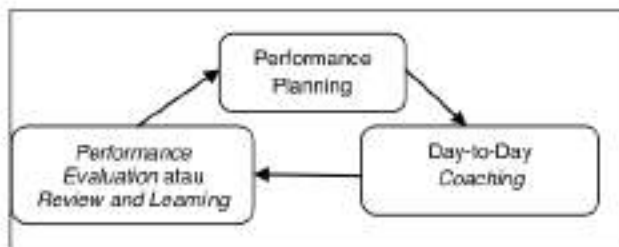


Gambar 2.2: Model Manajemen Kinerja Torrington dan Hall
Sumber: Michael Armstrong dan Angela Barron.
Performance Management, 1998:57

Model manajemen kinerja Ken Blanchard dan Garry Ridge cukup sederhana yang disebut sistem, terdiri dari tiga bagian: (1) *Performance Planning* (perencanaan kinerja), yaitu menetapkan tujuan, sasaran, dan standar kerja; (2) *Day-to-Day Coaching* (*coaching* setiap hari) atau *execution* (pelaksanaan), yaitu mengamati dan memonitor kinerja,

¹¹⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Kelima* (Depok, Rajagrafindo Persada, 2017), hlm. 24.

memuji kemajuan dan mengarahkan ulang jika diperlukan; dan (3) *Performance Evaluation* (evaluasi kinerja) atau *Review and Learning* (peninjauan ulang dan pembelajaran), yaitu duduk bersama meninjau ulang kinerja di akhir priode waktu. Model Kinerja Ken Blanchard dan Garry Ridge dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.3: Model Manajemen Kinerja Ken Blanchard dan Garry Ridge

Merujuk pada pengertian model pengelolaan kinerja guru di atas maka model kinerja dapat diartikan sebagai pola/bentuk atau prosedur kerja yang teratur dan sistematis yang dijadikan acuan dalam menjalankan yang dilakukan oleh organisasi atau lembaga pendidikan agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan/tenaga pendidik sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka dalam menunjukkan kemampuan dan keberhasilan mereka melaksanakan tugas-tugas. Model pengelolaan kinerja guru merupakan prosedur kerja yang teratur dan tersistematis yang dilakukan oleh lembaga pendidikan agar kompetensi tenaga pendidik sesuai dengan tuntutan tugas profesinya. Model pengelolaan kinerja guru dapat dilakukan dengan layanan supervisi pendidikan atau melalui Penelitian Tindakan kelas (PTK) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). dan Muasyawah Kerja Kepala Sekolah (MKKS).

Supervisi merupakan pengawasan profesional dalam bidang akademik, dijalankan berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan tentang bidang kerjanya yang menuntut kemampuan ilmu pengetahuan yang mendalam serta kesanggupan untuk melihat peristiwa pembelajaran dalam misi utama memberikan pelayanan kepada guru untuk mengembangkan mutu pembelajaran. Bordman et al., dalam Supardi, menjelaskan bahwa supervisi pendidikan adalah suatu usaha mendorong, mengkoordinasikan dan membimbing secara kontinu guru-guru di sekolah baik individu maupun kelompok agar lebih efektif mewujudkan fungsi pembelajaran.¹¹⁷ Pandangan yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa supervisi merupakan pengawasan yang merupakan bagian dari fungsi manajemen sekolah.

Pengertian yang sama dalam Islam hakikat manajemen adalah *التدبير* (pengaturan) yang merupakan derivasi dari akar kata *دَبَرَ* (mengatur) yang banyak terdapat dalam firman Allah SWT dalam Surat As- Sajadah Ayat 5 yang berbunyi:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.¹¹⁸

Kemudian firman Allah SWT dalam surat Yunus ayat 31 juga disebutkan, sebagai berikut:

¹¹⁷ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 75.

¹¹⁸ Anonim, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2008), hlm. 415.

قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمَّنْ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَمَنْ يُخْرِجُ
 الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ
 فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ ﴿٢٠﴾

Artinya: Katakanlah: "Siapakah yang memberi rezki kepadamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang Kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka akan menjawab: "Allah". Maka Katakanlah "Mangapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya?"¹¹⁹

Dari kedua ayat di atas, terdapat kata يُدَبِّرُ الْأَمْرَ yang berarti mengatur urusan. Ibn Katsir menafsirkan bahwa Allah SWT adalah Pengatur alam (*manager*), keteraturan alam raya merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola (*memanage*) alam ini.¹²⁰

Dari beberapa pengertian diatas juga menegaskan bahwa manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan kejadian-kejadian, gejala-gejala dan keadaan-keadaan yang ada. Sedangkan manajemen sebagai seni berfungsi mengajarkan kepada kita bagaimana melaksanakan sesuatu hal untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat.

Dalam hal ini manajemen dilukiskan sebagai 4P, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Keempat fungsi manajemen tersebut merupakan kunci bagi keberhasilan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh lembaga. Kemudian fungsi ini, yaitu pengkomunikasian dan pemotivasian akan menunjang (*akselerator*)

¹¹⁹ Anonim, Al-Qur'an, *Ibid*, hlm. 212.

¹²⁰ Imam al-Jalil al-Hafizh Imanuddin Abi Fida' Ismail Ibn Katsir, *Tafsir al-Qur'an* (Beirut: Maktabah Waladi il Turots, 774), hlm. 361.

keberhasilan empat fungsi manajemen tersebut. Didalam manajemen fungsi-fungsi tersebut itu dilaksanakan oleh seorang manajer atau pimpinan. Seorang manajer perlu memiliki kemampuan mempengaruhi para bawahannya agar bergerak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, ekstensifikasi, revisi, renovasi, substansi, dan lain sebagainya).¹²¹

Menurut Steiner yang dikutip Michael A Hitt, (2006:91) bahwa perencanaan dalam pandangan ini menyediakan mekanisme untuk menetapkan dan meninjau tujuan, berfokus pada pilihan kepentingan jangka panjang, mengidentifikasi pilihan strategis, mengalokasikan sumber daya internal, mengkoordinasi, memantau dan mengendalikan. Dan Benowitz (2001:47) menegaskan, sebelum menejer menagani salah satu fungsi dari manajemen, terlebih dahulu ia harus membuat rencana, tujuannya adalah keadaan masa depan yang diinginkan organisasi serta berupaya untuk dicapai.

Sedangkan Rusman di dalam Husaini mengatakan perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternative (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang dilaksanakan

¹²¹ Udin Syaefudin dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Pendekatan Kontreheensif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011), hlm. 2-4.

di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki.¹²² Dari definisi tersebut perencanaan mengandung unsur-unsur: (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.¹²³

Fungsi perencanaan dalam manajemen adalah perencanaan, dan merupakan langka awal merumuskan strategi, dengan mempertimbangkan sumber daya organisasi untuk meramalkan kesuksesan di masa mendatang. Satu-satunya hal yang pasti mengenai masa depan organisasi adalah perubahan, perencanaan (*planning*) merupakan jembatan yang penting antara masa kini dan masa depan yang mampu meningkatkan kemungkinan tercapainya hasil yang diinginkan, perencanaan adalah proses yang dengannya orang memerlukan apakah perlu untuk menempuh suatu usaha, mencari jalan yang paling efektif untuk mencari tujuan yang diinginkan dan mempersiapkan diri untuk mengatasi beragam kesulitan yang tidak diharapkan dengan sumber daya yang memadai.¹²⁴ Adapun Kegiatan yang termasuk fungsi perencanaan adalah:

- a) Memperkirakan keadaan situasi di waktu yang akan datang berdasarkan keadaan di waktu yang lalu, sekarang dan kemungkinan perkembangan di waktu yang akan datang.
- b) Menentukan sasaran strategi yaitu cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai sasaran yang akan ditentukan.
- c) Mengembangkan strategi yaitu cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai sasaran yang akan ditentukan.
- d) Mengembangkan program yaitu langka-langka atau urutan kegiatan serta waktu pelaksanaannya.
- e) Mengalokasikan sumber daya untuk pelaksanaan program.

¹²² *Op.Cit*, hlm. 32.

¹²³ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm.77.

¹²⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm.5.

- f) Menentukan program yaitu metode atau cara yang standar untuk melaksanakan kegiatan.
- g) Mengembangkan kebijaksanaan yaitu batasan-batasan yang harus diikuti mengenai mana yang diperbolehkan dan mana yang tidak.¹²⁵

Konsepsi perencanaan dalam Islam dicanangkan berdasarkan konsep pembelajaran dan hasil musyawarah dengan orang yang berkompeten, orang yang cermat dan luas pandangan dalam menyelesaikan persoalan.¹²⁶ Ketentuan ini berdasarkan petunjuk Allah SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَكُمْ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al Hasyr: 18).¹²⁷

Selanjutnya pada Al-Qur'an dalam surat An-Nahl ayat 43, Allah berfirman:

وَمَا اَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ اِلَّا رِجَالًا نُّوحِيْۤاۤ اِلَيْهِمْۙ فَسْـََٔلُوْا اَهْلَ الذِّكْرِ اِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٤٣﴾

Artinya: Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui (Q.S. An-Nahl: 43).¹²⁸

¹²⁵ Ibid. hlm. 164-165.

¹²⁶ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Op. Cit.*, hlm. 89-90.

¹²⁷ Anonim, *Al-Qur'an... Op. Cit.*, hlm. 919.

¹²⁸ Anonim, *Al-Qur'an... Op. Cit.*, hlm. 408.

Kedua ayat ini berdasarkan tafsirnya pertama menjelaskan kepada orang-orang beriman untuk bertaqwa kepada Allah SWT dan memeperlihatkan (persiapan yang baik) apa yang diperbuatnya untuk hari esok. Kedua orang yang mempunyai pengetahuan di sini yakni orang-orang yang mempunyai pengetahuan tentang nabi dan kitab-kitab. Dan kemudian konsep musyawarah yang digunakan dalam setiap perencanaan menunjukkan indikasi yang kuat bahwa kaum Muslimin senantiasa membuat perencanaan atas segala sesuatu yang dilakukan. Dalam ilmu manajemen tindakan ini disebut perencanaan (*planning*) yang membutuhkan keikhlasan dan musyawarah dalam bekerja. Dalam tahap perencanaan oprasional (pelaksanaan), khalifah Abu Bakar pernah melakukannya saat memberangkatkan pasukan Islam memerangi kaum murtad. Khalifah memberikan petunjuk dan nasehat kepada Usamah bin Zaid pimpinan perang mereka: *Janganlah Kalinan berhianat, mencederai (janji), berbuat ghulul dan meniru. Janganlah kalian membunuh anak-anak, orang tua renta. Janganlah menyembelih dan jangan memotong pohon yang sedang berbuah, dan janganlah kalian menyembelih domba dan onta, kecuali untuk dimakan.*¹²⁹

Program sekolah direncanakan setiap tahun yakni kegiatan menentukan tindakan masa depan Sekolah yang tepat melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia dalam menuju sekolah yang berkualitas.¹³⁰ Melalui perencanaan sumber daya manusia (guru) yang matang, produktivitas kerja dari yang sudah ada dapat di tingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja, dan peningkatan

¹²⁹ Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Al Idarah fi Al-Isiam, Terj. Dimyauddin Djuawaini* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 90.

¹³⁰ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2012), hlm. 41-42.

keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.¹³¹

10 Setiap tahun, menjelang dimulainya tahun ajaran baru, Kepala sekolah membuat perencanaan kinerja dan menyusun program tahunan yang terkait dengan guru diantaranya:

1. Program pengajaran antara lain: kebutuhan tenaga guru sehubungan dengan kepindahan dan lain-lain, pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pengajaran, alat-alat pengajaran dan praga, pengadaan dan pengembangan laboratorium, pengadaan dan pengembangan perpustakaan, sistem penilaian hasil belajar, kegiatan ekstra kulikuler dan lain-lain.
2. Program kesiswaan seperti; syarat-syarat dan prosedur penerimaan siswa baru, pengelompokan siswa, pembagian kelas, bimbingan dan konseling, pelayanan kesehatan dan lain-lain.
3. Kepegawaian seperti penerimaan dan penempatan guru, pembagian tugas pekerjaan guru dan pegawai, kesejahteraan guru dan pegawai, mutasi dan promosi dan sebagainya.
4. Keuangan mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang direncanakan baik keuangan yang berasal dari pemerintah maupun yayasan.
5. Perlengkapan mencakup perbaikan dan reabilitas gedung, penambahan ruang kelas, perbaikan dan pemugaran pagar pekarangan, perbaikan dan pengadaan lapangan olah raga, pengadaan dan perbaikan meja-kursi siswa dan sebagainya.¹³²

Kemudian terkait dalam kinerja guru juga membuat rencana pembelajaran diawal tahun, diantaranya:

1. Perencanaan guru dalam program kegiatan pembelajaran, dilihat dari kemampuan guru menyusun program kegiatan pembelajaran.
2. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran
 - a. Pengelolaan kelas
 - b. Penggunaan media dan sumber belajar
 - c. Penggunaan metode pembelajaran
3. Evaluasi dalam kegiatan.¹³³

¹³¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016) hlm. 45.

¹³² Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2016), hlm. 107.

¹³³ Rusman, *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalitas Guru edisi kedua* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013), hlm. 75-79.

¹⁰ Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan antara lain: pertama faktor-faktor meliputi politik, ekonomi, waktu, hukum, dan peraturan-peraturan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keberadaan sekolah, kendala tersebut adalah berkaitan dengan pimpinan sebagai *top manager* dan *top leader*, serta keterlibatan sumber daya manusia.¹³⁴

Tujuan perencanaan kinerja diwujudkan dalam bentuk *outcomes* atau manfaat. Sebagai kesimpulan proses perencanaan kinerja diharapkan tugas pekerjaan dan sasaran kinerja akan sejalan dengan tujuan dan sasaran unit kerja. Guru akan memahami hubungan dan tanggung jawabnya dengan tujuan menyeluruh. Uraian tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan dapat dimodifikasi dan mencerminkan setiap perubahan dalam konteks pekerjaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru dan karyawan. Untuk mewujudkan visi dan misi sekolah yang ditetapkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kepala sekolah pada bagian ini dituntut untuk dapat mengorganisasikan dan menggerakkan personil di lembaga maupun institusinya, kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana kerja yang sehat seperti pada guru, karyawan dengan memupuk dan memelihara kesediaan bekerja sama di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama, menanamkan dan memupuk perasaan anggota masing-masing bahwa mereka termasuk dalam kelompok dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap usaha-usahanya dan sifat ramah tamah.

¹³⁴ H.E. Syarifudin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Diadet Media, 2011), hlm. 56.

Organisasi biasanya menggambarkan lima aspek struktur organisasi yaitu pembagian tugas, para pemimpin dan bawahan, jenis pekerjaan yang dikerjakan, pengelompokan bagian yang dikerjakan (fungsional, daerah, proyek) dan tingkatan manajemen.¹³⁵ Guru perlu pengorganisasian khusus dari pimpinannya, agar mereka dapat menggunakan untuk melaksanakan kewajiban sesuai kompetensi yang dimilikinya. Kepala sekolah perlu melakukan pengorganisasian secara bertahap agar menghasilkan penempatan guru dan karyawan yang efektif dan efisien, dimana bisa berkreasi dan berinovasi dalam memajukan sekolah.

Tujuan pengorganisasian (*organizing*) adalah mencapai upaya yang terkoordinasi dengan cara menentukan tugas dan hubungan otoritas, pengorganisasian berarti penentuan siapa yang melakukan apa dan siapa yang harus memberi tanggung jawab kepada siapa.¹³⁶ Disisi lain organisasi merupakan suatu sistem kerjasama daripada sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Dan organisasi juga merupakan hubungan-hubungan yang terpolakan di antara orang-orang berurusan dengan aktivitas-aktivitas ketergantungan yang diarahkan pada satu tujuan tertentu.¹³⁷ Sedangkan Menurut Siagian (1985) di dalam Suryobroto pengorganisasian harus mempunyai prinsip-prinsip kerja sebagai berikut:

- a) Organisasi itu mempunyai tujuan yang jelas.
- b) Tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap anggota organisasi.
- c) Tujuan organisasi harus dapat diterima oleh setiap orang dalam organisasi.
- d) Adanya kesatuan arah.
- e) Adanya kesatuan perintah.
- f) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seorang dalam menjalankan tugasnya.
- g) Adanya pembagian tugas yang jelas.

¹³⁵ Sukanto Rekschaddiprojo, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2010), hlm. 37.

¹³⁶ Fred R. David, *Stategec Management Stratigis* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 193

¹³⁷ Syarifuddin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Diadit Media, 2011), hlm. 65.

- h) Struktur organisasi harus disusun secara sesederhana mungkin.
- i) Pola dasar dari organisasi harus relatif permanen.
- j) Adanya jaminan terhadap jabatan-jabatan dalam organisasi.
- k) Adanya balas jasa yang setimpal yang diberikan kepada setiap anggota organisasi.
- l) Penempatan orang yang bekerja dalam organisasi hendaklah sesuai dengan kemampuannya.¹³⁸

Sedangkan pengorganisasian menurut Handoko (2003) dalam Husaini adalah:

- a) Cara manajemen merancang struktur formal untuk menggunakan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, bahan baku dan tenaga kerja organisasi.
- b) Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok.
- c) Hubungan antara fungsi jabatan, tugas karyawan.
- d) Cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.¹³⁹

Dalam terminologi agama Islam apa yang disebut amal soleh bukan sekedar amal keakhiratan, tetapi semua karya yang berbasis keimanan yang juga berarti keteraturan, tertib, kotinyunitas, akuntabilitas (amanah) terprogram dan berdampak bagi kemaslahatan semua. Ini semua berarti Islam menawarkan sistem pengorganisasian yang handal dan matang, seperti dikatakan Ali bin Abi Thalib, dalam Qomar bahwa:

أَلْحَقُّ بِأَلَا نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالنِّظَامِ

Artinya: "Suatu kebaikan (hak) tanpa terorganisasi dengan baik akan sangat mudah terkalahkan oleh kebathilan yang terorganisasi."¹⁴⁰

¹³⁸Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 25.

¹³⁹Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, edisi 4* (Jakarta, Bumi Aksara, 2016), hlm. 171.

¹⁴⁰ Berdasarkan berbagai pendapat tentang organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa yang disebut pengorganisasian adalah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Jadi, dalam setiap organisasi terkandung tiga unsur, yaitu (1) kerja sama, (2) dua orang atau lebih, dan (3) tujuan yang hendak dicapai.

c. Pergerakan/Pelaksanaan (*Actuating*)

Lembaga pendidikan memerlukan manajemen yang dapat menggerakkan lembaga kepada tujuan yang diharapkan. Selanjutnya dilakukan pembinaan yang intensif kepada pendidik, agar dapat menghayati landasan-landasan filosofinya yaitu menjadi pendidikan profesional dan kompeten.¹⁴¹ Kepala sekolah menjalankan manajer terhadap pelaksanaan pekerjaan guru-guru dan karyawan lainnya di sekolah. Melalui fungsi ini kepala sekolah dapat berupaya untuk memberi perintah pekerjaan kepada guru. Menggerakkan guru salah satunya dalam bentuk perintah, perintah dimaksudkan untuk memperlancar tujuan organisasi.

¹⁴¹ Pelaksanaan atau pergerakan merupakan aspek hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Penggerakkan dimaksudkan agar semua anggota kelompok mau kerjasama secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai ¹⁴⁰ tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha pengorganisasian. Kegiatan dalam fungsi ini meliputi:

- a) memberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang.

¹⁴⁰ Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlanga, 2009), hlm.

30. ¹⁴¹

¹⁴¹ Haider Putra Daulay dan Nurgaya Pasa, *Pendidikan Islam Mencerdaskan Bangsa* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm. 21.

- b) memotivasi orang untuk melakukan hal-hal yang semestinya dilakukan.
- c) mengembangkan dan melatih yaitu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan setiap unit kerja agar dapat tercapai kerjasama yang efektif.
- d) mendorong timbulnya pemikiran-pemikiran alternatif pemecahan masalah dari bawah dan mengatasi konflik yang terjadi.
- e) merespon timbulnya kreativitas dan pembaharuan dalam usaha mencapai tujuan.

Dengan demikian, pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru penting dalam manajemen. Kepala sekolah, guru, sebagai manajer yang mampu menggerakkan bawahannya dalam pelaksanaan yang sudah pasti mempunyai kiat-kiat tertentu, seperti memberi motivasi, usaha untuk membangkitkan semangat kerja bawahannya. Karena unsur pelaksanaan dominan kepala sekolah, guru dalam melaksanakan tugasnya, harus memperhatikan tiga hal yaitu:

- a) Memperhatikan elemen-elemen manusia dalam semua tindakan-tindakan manajerial serta masalah-masalah.
- b) Mencari keterangan tentang kebutuhan apa yang dirasakan oleh setiap warga sekolah/madrasah dan berusaha memenuhi kebutuhan ini.
- c) Memperhatikan kebutuhan dan kepentingan kelompok yang ikut serta dan terlibat.¹⁴²

Menurut Cunningham yang dikutip oleh Hamzah B.Uno, (2008: 1) dalam Martinis Yamin menjelaskan perencanaan merupakan penyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta, imajinasi, dan asumsi untuk masa yang akan datang dengan tujuan memvisualisasikan dan memformulasikan hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima yang akan digunakan dalam penyelesaian.¹⁴³ Perencanaan ini menekankan pada

¹⁴²Baharuddin dan Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 106.

¹⁴³ Martinis Yamin, Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gaung Persada, 2010), hlm. 40.

¹⁴⁰ usaha menyeleksi dan menghubungkan sesuatu dengan kepentingan masa yang akan datang serta usaha untuk mencapainya.

d. Pengawasan/Kepala Sekolah (*Controlling/Leadership*)

Fungsi manajemen terakhir adalah pengawasan merupakan tindakan yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. ¹⁴¹ Pengawasan adalah proses untuk "menjamin" bahwa tujuan-tujuan organisasi. Pengawasan adalah suatu cara lembaga mewujudkan kinerja dan mutu yang efektif dan efisien dan lebih jauh mendukung terwujudnya visi/misi lembaga atau organisasi.¹⁴⁴ Fungsi pengendalian/pengawasan merupakan suatu unsur manajemen pendidikan untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan dan di samping itu merupakan hal terpenting untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Sedangkan unsur-unsurnya, yaitu: (1) adanya proses dalam menetapkan pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan, (2) sebagai alat untuk menyuruh orang bekerja menuju sasaran-sasaran yang ingin dicapai, (3) memonitor, menilai, dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan, (4) menghindarkan dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau penyalahgunaan, (5) mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja.

Fungsi pengawasan dalam lembaga pendidikan adalah suatu proses *endeterminasi* apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi kinerja guru dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.¹⁴⁵ Firman Allah SWT juga menerangkan dan mendorong manusia untuk berkarya seperti yang terdapat dalam surat Al-Mulk ayat 2 berbunyi:

¹⁴⁴ Irham Fahmi, *Manajemen, Teori, Kasus dan Solusi* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 84.

¹⁴⁵ *Ibid.*, hlm. 395.