

BAB II

LANDASAN TEORI

A. DESKRIPSI TEORI

1. Kajian Teori

a. Manajemen

1) Pengertian Manajemen

Manusia adalah makhluk sosial yang setiap saat harus berhubungan dengan makhluk yang lain. Oleh karena itu sebenarnya manusia adalah anggota organisasi, yang selalu bekerjasama dan selalu mengadakan aktivitas. Aktivitas-aktivitas tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan. Agar organisasi dapat berjalan sebagaimana mestinya dalam mencapai tujuan dapat efektif dan efisien, maka perlu dikelola dan diatur dengan sebaik-baiknya, yaitu dengan ilmu yang disebut manajemen.¹³

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur.¹⁴ Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.¹⁵

Menurut Malayu S. P. Hasibuan Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber

¹³ Musfirotn Yusuf, 2005, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, Yogyakarta: Andi Offset, hlm.12

¹⁴ Malayu S. P. Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-x, hlm. 1-2.3

¹⁵ Malayu S. P. Hasibuan, 2005, *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-IV, hlm. 1.4

sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁶ Arifin Abdurrachman sebagaimana dikutip oleh M. Ngalim Purwanto, yang mengartikan manajemen merupakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi, dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana.¹⁷ Sedangkan menurut Henry L. Sisk

*Management is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives.*¹⁸

Manajemen adalah Pengkoordinasian dari semua sumber-sumber melalui proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemberian bimbingan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan).

Dari beberapa pengertian manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

¹⁶ Malayu S. P. Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-x, hlm. 1-2.

¹⁷ M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. Ke-XVIII, hlm. 76

¹⁸ Henry L. Sisk, 1969, *Principles of Management* (Ohio, South-Western Publishing Company, hlm. 107

2) Konsep dan Pengertian Manajemen Kualitas (Mutu)

Mutu dalam bahasa arab artinya “baik”¹⁹ dalam bahasa inggris “quality” yang berarti mutu atau kualitas.²⁰ Dengan hal ini mutu berarti merupakan sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Sesuai keberadaannya, mutu dipandang sebagai nilai tertinggi dari suatu produk atau jasa.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, pengertian mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, kadar, paraf, derajat (kepandaian, kecerdasan).²¹ Secara istilah mutu adalah “kualitas memnuhi atau melebihi harapan pelanggan”²² sedangkan pengertian mutu menurut islam terdapat dalam Al-Qur’an surat Al-Kahfi ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

“*Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik*” (Q.S Al-Kahfi: 30)²³

Menurut M. Quraish Shihab ayat atas menyatakan bahwa :”*Sesungguhnya mereka yang beriman kepada Allah dan Rasul-Nya dan membuktikan keimanan mereka dengan beramal saleh sesuai dengan tuntunan-tuntunanNya, tentulah Kami sesuai dengan*

¹⁹ Daryanto, 2014, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet. Ke-VIII, hlm. 91

²⁰ Mahmud Yunus, 1984, *Kamus Arab Indonesia*, Bandung: Al-Ma’arif, hlm. 110.

²¹ Lukman Ali, 1995, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, Cet. Ke-4, hlm. 677

²² M. N. Nasution, 2015, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia, Cet. Ke-3, hlm. 71

²³ Kementrian Agama RI, *Ummul Mukmin Al-Qur’an dan Terjemahan Untuk Wanita*, Op. Cit, hlm, 287

keagungan Kami *tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang baik amal-nya.*²⁴

Secara umum mutu diartikan sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.²⁵ Pada konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan proses, luaran dan dampaknya. mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material alat peraga, buku-buku kurikulum, sarana dan prasarana sekolah. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi ketekunan dan cita-cita.²⁶

Menurut Goetsch dan Davis yang dimaksud dengan kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.²⁷ Total Quality Manajemen adalah perencanaan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk:

a) Memerbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi.

²⁴ M. Quraish Shihab, 2012, *Tafsir Al-Mishbah*, Ciputat, Lentera Hati, Cet. Ke v, hlm. 286

²⁵ Jeromes. A. Arcaro, 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah-Langkah Penerapan*, Terjemahan Yosol Irinata, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 75

²⁶ Sudarman Danim, 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 53

²⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003, *Total Quality Manajemen*, Jogjakarta: CV. Andi Offset, hlm. 4

- b) Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi,
- c) Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan diwaktu yang akan datang.²⁸

Garvin mengemukakan bahwa sebagai suatu konsep sudah lama dikenal tetapi kemunculannya sebagai fungsi manajemen baru terjadi akhir-akhir ini. Garvin membagi pendekatan modern terhadap mutu kedalam empat era mutu, yaitu inspeksi, pengendalian mutu secara statistik, jaminan mutu dan manajemen mutu strategik.

a) Inspeksi

Pendekatan ini mulai diterapkan pada permulaan abad ke-19. Pengendalian mutu mencakup beberapa model yang seragam dari suatu produk untuk mengukur kinerja sesungguhnya. Inspeksi terhadap output dilakukan langsung melalui bantuan alat tertentu yang dirancang untuk mengukur output fisik dibandingkan dengan standar yang seragam. Sejak awal abad ke-20, kegiatan inspeksi dikaitkan secara lebih formal dengan pengendalian mutu dan mutu itu sendiri dapat dipandang sebagai fungsi manajemen yang berbeda.

b) Pengendalian kualitas secara statistik

Pengendalian kualitas secara statistik ini beranggapan bahwa variabilitas merupakan suatu fakta dalam industry yang dapat dipahami dengan menggunakan prinsip probabilitas dan statistik. Kontribusi utamanya ialah bagan pengendalian proses untuk

²⁸ Soewarso Hardjosoedarmo, 2004, *Total Quality Management*, Yogyakarta: ANDI, hlm. 1

merencanakan nilai produksi guna menentukan apakah nilai tersebut masuk dalam rentang yang dikehendaki.

c) Jaminan kualitas

Ada empat konsep baru yang berkaitan dengan jaminan kualitas, yaitu biaya kualitas, pengendalian kualitas terpadu atau Total Quality Control, reliability engineering, dan zero defect. Pengendalian kualitas harus dimulai dari perancangan produk dan berakhir jika produk telah sampai ke tangan pelanggan yang puas.

d) Manajemen kualitas strategik

Konsep ini menuntut kepada semua pihak dalam suatu institusi untuk mengolah mutu secara strategis. Dengan kata lain bagaimana suatu institusi, baik perusahaan maupun institusi pendidikan mampu melakukan langkah-langkah strategis dalam mengendalikan mutu dan menjamin mutu produk atau lulusan lembaga pendidikan untuk memuaskan para pihak yang berkepentingan atau para stakeholders.²⁹

Mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain.³⁰ Urgensi mutu dapat dilihat dalam dua perspektif, yaitu manajemen operasional dan pemasaran. Dari

²⁹ Abdul Hadis & Nurhayati, 2010, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: AlfaBeta hlm. 92-93

³⁰ Edward Sallis, 2007, *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: IRCiSoD, hlm. 29

perspektif manajemen operasional, mutu produk merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing suatu produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing. Dari perspektif pemasaran mutu produk ialah salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran., yaitu produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pasar perusahaan.

Masalah mutu produk, baik berupa barang dan jasa bagi perusahaan atau industri dan mutu lulusan bagi lembaga pendidikan menjadi satu hal yang sangat penting. Suatu produk dan lulusan yang bermutu, memungkinkan para pengguna produk dan lulusan dari lembaga pendidikan dapat memperoleh kepuasan. Jika pengguna puas, mereka akan setia menggunakan produk dan lulusan lembaga pendidikan tersebut. Jika para konsumen dari produk dan lulusan institusi pendidikan semakin setia, suatu lembaga pendidikan akan menjadi komparatif dan kompetitif untuk eksis dan solid dalam berproduksi dalam menyelenggarakan proses pendidikan bagi institusi pendidikan.³¹

Beberapa pandangan Juran tentang mutu adalah :

- (1) Meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir.
- (2) Perbaikan mutu merupakan proses berkesinambungan, bukan program sekali jalan.

³¹ Abdul Hadis & Nurhayati, 2010, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: AlfaBeta hlm. 86-87

- (3) Mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator.
- (4) Setiap orang di sekolah mesti mendapatkan pelatihan.

Inti dari pemikiran tersebut adalah bahwa membangun mutu sebagai prinsip dasar bagi pendidikan sekolah, strategi dan filosofinya sama seperti yang terbukti sudah berhasil dijalankan dalam bidang lain.³²

Pada konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. Ketiga memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa alat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.³³

Adapun sejarah singkat perkembangan manajemen mutu terpadu atau TQM ialah berbasis pada evolusi gerakan Total Quality oleh bapak manajemen Limiah F.W Taylor tahun 1920-an. Taylor mengemukakan empat prinsip *Scientific Managemen* yaitu :

³² Jerome S. Arcaro, 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 9

³³ Sudarwan Danim, 2003, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 53

1. Menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan di setiap unsur kegiatan.
2. Memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja.
3. Setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan di dalam menjalankan tugasnya.
4. Harus dijalin kerja sama yang baik antara pimpinan dengan pekerja.³⁴Aspek penting fundamental dari manajemen ilmiah ialah pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan.

Meskipun pembagian tugas yang telah menimbulkan peningkatan besar produktivitas, konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama tentang keahlian atau ketrampilan, dimana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk bermutu.³⁵

Manajemen mutu dikembangkan pertama kali dalam industri pabrikasi, para manajer berupaya menyediakan produk-produk bagi para pelanggan berdasarkan spesifikasi yang telah ditentukan lebih dahulu. Manajemen mutu terpadu secara cepat menjadi falsafah bisnis tahun 1990-an, dimana tidak hanya menekan biaya, tetapi perbaikan kinerja, memperbaiki pemikiran dan konsep baru untuk berdaya saing. Manajemen mutu terpadu kadang terlihat membingungkan karena berbagai jargon dan kesulitan yang timbul dari bagaimana memperoleh bukti jelas yang dapat menunjukkan

³⁴ Isnaini Rokhayati, 2014, *Perkembangan Teori Manajemen Dari Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern Suatu Tinjauan Pustaka*, (jurnal ekonomi dan bisnis: hlm.6)

³⁵ Abdul Hadis & Nurhayati, 2010, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: AlfaBeta hlm. 94

adanya manfaat dari penerapan program pengembangan perbaikan mutu yang terus menerus.³⁶

Uraian tentang manajemen mutu dalam pendidikan diharapkan dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan. Melalui penerapan TQM dalam pendidikan, diharapkan keterpurukan mutu pendidikan di Indonesia dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia (peserta didik dan guru). Dengan demikian lembaga pendidikan akan meningkatkan mutu masing masing yaitu dengan melalui kerjasama tim diantara semua staf sekolah, pimpinan sekolah dan pihak lainnya yang akan memperbaiki mutu secara terus menerus.

3) Tujuan Manajemen Mutu

Pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberikan penekanan pada mutu pelajar. Itu tidak akan terwujud jika TQM tidak memberi kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan. Institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran.³⁷ Total Quality manajemen berarti penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan, menurut pemikiran keistimewaan untuk :

³⁶ Suranto, 2009, *Manajemen Mutu dalam Pendidikan*, Semarang: CV.Ghyas Putra, hlm.10-11

³⁷ Edward Sallis, 2007, *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: IRCiSoD, hlm. 86

- a) Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan pada organisasi
- b) Memperbaiki seluruh proses penting dalam organisasi, dan
- c) Memperbaiki upaya guna memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan waktu yang akan datang.³⁸

Tujuan dari manajemen mutu tidak lain untuk memberikan kepuasan terhadap kebutuhan pelanggan seefisien mungkin.³⁹ Selain itu manajemen mutu bertujuan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dan perbaikan terhadap lembaga pendidikan tersebut. Secara keseluruhan, tujuan dari manajemen mutu yaitu melakukan perbaikan terhadap keseluruhan yang ada pada lembaga pendidikan, mulai dari sarana prasarana, siswa, guru serta bahan penunjang dalam peningkatan sebuah mutu yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan suatu mutu terpadu dan mutu yang baik.

4) Prinsip Manajemen Mutu

Terdiri dari tiga komponen utama dalam manajemen :

- a) Apa yang di-manaje (dibina). Yang dibina dalam hal ini adalah sistem organisasi: kelompok kerja, lembaga pendidikan, bagian organisasi dan sebagainya
- b) Siapa yang me-manaje (membina), dalam hal ini adalah pimpinan dan manajer puncak.

³⁸ Soewarso Hardjosoedarmo, 2004, *Total Quality Management*, Yogyakarta: ANDI, hlm. 53

³⁹ Umi Hanik, 2011, *Implementasi Total Quality Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*, Semarang: RaSAIL, hlm. 14

c) Dengan apa me-manaje yaitu dengan system pengukuran performance.⁴⁰

Hakikat mutu dalam pendidikan untuk mengembangkan budaya mutu disekolah, terdapat 14 prinsip yang harus di terapkan, diantaranya:

- a) Menciptakan konsistensi tujuan
- b) Mengadopsi filosofi mutu total
- c) Mengurangi kebutuhan pengujian
- d) Menilai bisnis sekolah dengan cara baru
- e) Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya
- f) Belajar sepanjang hayat
- g) Kepemimpinan dalam pendidikan
- h) Mengeliminasi rasa takut
- i) Mengeliminasi hambatan keberhasilan
- j) Menciptakan budaya mutu
- k) Perbaikan proses
- l) Membantu siswa berhasil
- m) Komitmen
- n) Tanggungjawab.⁴¹

Penerapan TQM dalam pendidikan tidak lepas dari prinsip dan komponen-komponen yang harus dipenuhi untuk menciptakan sebuah mutu yang baik dalam lembaga pendidikan tersebut prinsip kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen

⁴⁰ Soewarso Hardjosoedarmo, 2004, *Total Quality Management*, Yogyakarta: ANDI, hlm. 29

⁴¹ Jerome S. Arcaro, 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 85

berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan menjadi prinsip utama dalam manajemen mutu dan komponen merupakan sebuah pedoman yang harus diterapkan dan dilaksanakan mulai dari sebuah perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi serta berprinsip melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai lembaga pendidikan yang bermutu.

5) Karakteristik Manajemen Mutu

Untuk memperbaiki mutu suatu produk atau jasa, harus mempunyai pengertian yang jelas mengenai karakteristik mutu yang menjadi kepentingannya. Beberapa contoh karakteristik mutu adalah sebagai berikut:

- a) Performance : karakteristik kerja pokok.
- b) Timeliness: terjadi pada suatu waktu yang wajar
- c) Reliability: panjangnya waktu kerja
- d) Durability: panjangnya waktu sebelum perlu penggantian atau reperasi
- e) Aesthethis: karakteristik yang berkaitan dengan panca indera
- f) Personal interface: hubungan antar manusia
- g) Perception: ukuran atau kesimpulan tindak yang langsung mengenai dimensi atau reputasi
- h) Ease of use: bebas dari kesukaran penggunaan
- i) Features: ciri-ciri khusus
- j) Conformance to specification: karakteristik kerja produk tersebut sesuai standar yang ditentukan

- k) Consistency: sepanjang waktu, sama dan tetap konstan
- l) Uniformity: identic, tanpa variasi
- m) Serviceability: penyelesaian persoalan dan penanganan keluhan
- n) Accuracy: benarnya suatu kuantitas atau pernyataan.⁴²

Untuk dapat menganalisis karakteristik mutu yang terdapat dalam sebuah manajemen mutu, dapat menggunakan mutu yang dipersepsikan dalam kompetitif merebut pelanggan atau sumberdaya manusia. Perspektif mutu tersebut adalah pendekatan yang digunakan mewujudkan suatu lembaga yang bermutu.

6) Standar Mutu

Suatu lembaga pendidikan harus menentukan dan merumuskan standar mutunya melalui analisis sistematis terhadap komponen-komponen system penyelenggaraan pendidikan yang mencakup masukan, proses, keluaran, dan dampak. Komponen standar mutu ini dapat didasarkan pada PP Nomor 19 Tahun 2005, kriteria BAN-PT, ISO 900:2000.

Standar adalah tolak ukur yang harus dipenuhi dalam sebuah institusi untuk digunakan sebagai dasar dalam merancang, melaksanakan, memonitor dan menilai mutu kinerja, kadaan, dan perangkat kependidikan, serta untuk menentukan peringkat mutu daam suatu lembaga pendidikan.⁴³

Implementasi manajemen mutu merupakan proses yang dirancang untuk membantu mengimplementasikan mutu di sekolah.

⁴² Soewarso Hardjosoedarmo, 2004, *Total Quality Management*, Yogyakarta: ANDI, hlm. 52

⁴³ Buchari Alma, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, hlm. 78

Implementasi menunjukkan prosedur tahap demi tahap dalam mengimplementasikan mutu di setiap organisasi pendidikan. Terdapat langkah-langkah yang akan mengembangkan standar mutu untuk sekolah atau wilayah. Masalah terbesar para pendidik adalah mendapatkan dukungan kostumer internal dan eksternal untuk menjalankan sproses yang mesti dijalani. Untuk mencapainya, ada 5 standar yang harus dimiliki, diantaranya:

- a) Kepercayaan meningkat
- b) Keterbukaan meningkat
- c) Mutu kinerja
- d) Komitmen
- e) Perbaikan berkelanjutan.⁴⁴

Lembaga pendidikan harus menentukan standar dalam mencapai mutunya. Mutu pendidikan dilembaga pendidikan, selain dari 5 standar yang harus dimiliki juga harus merujuk pada delapan standar nasional pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, kompetensi lulusan, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan (PP RI No. 19 tahun 2005). Serta dilakukan evaluasi untuk mengukur mutu sesuai dengan standar pendidikan nasional tersebut.

⁴⁴ Jerome S. Arcaro, 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 97

7) Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah

Mudrajat Kuncoro mengemukakan bahwa strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi didalam lingkungan industrinya.⁴⁵ Sedangkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia stretegi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.⁴⁶ Dari kedua definisi tersebut dapat diketahui bahwa strategi merupakan sebuah langkah dalam mencapai kesuksesan organisasi, hal ini untuk mencapai suatu target atau sasaran yang telah ditetapkan melalui proses penganalisaan terhadap lingkungan.

Strategi merupakan penentuan suatu tujuan dari suatu lembaga dan aktivitas yang yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan. Setiap strategi mengandung kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan ini pada intinya adalah menggerakkan semua komponen sekolah yang bermuara pada peningkatan kualitas lulusan. Strategi untuk meningkatkan mutu mencakup membangun kapasitas level, sekolah, dan kelas.⁴⁷

⁴⁵ Mudrajat Kuncoro, 2006, *Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif*, Jakarta: Erlangga, hlm. 12

⁴⁶ Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, Cet. Ke-4, hlm, 1092

⁴⁷ Kusnandi, 2017, *Konsep Dasar dan Strategi Penjaminan Mutu Pendidikan*, (jurnal education management and administration review: hlm. 113)

a. Membangun kapabilitas level birokrat

Membangun kapabilitas level birokrat berarti mengembangkan suasana kerja di kalangan staf dan pegawai kantor pendidikan di segala jenjang, yang menekankan pada penciptaan kondisi kerja yang didasarkan pada saling percaya mempercayai untuk dapat melayani sekolah sebaik mungkin, agar sekolah dapat mengelola proses belajar mengajar (PBM) dan meningkatkan mutunya masing-masing sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada.

b. Membangun kapasitas level sekolah

Membangun kapasitas level sekolah berarti membangun kerjasama, membangun truks, dan membangun kelompok atau masyarakat sehingga memiliki persepsi yang sama kemana akan menuju dan dapat bekerjasama untuk mewujudkan tujuan itu. Membangun kapasitas level sekolah mencakup; mengembangkan visi dan misi, mengembangkan kepemimpinan dan manajemen sekolah, mengembangkan kultur sekolah, mengembangkan *a learning school*, dan melibatkan orang tua, alumni dan masyarakat serta memahami tantangan yang dihadapi sekolah.

c. Membangun kapasitas level kelas

Meningkatkan mutu sekolah pada intinya berujung pada peningkatan mutu belajar mengajar di ruang kelas. Beberapa hal yang berkaitan erat dengan pembangunan kapasitas level kelas

antara lain; memahami hakekat proses belajar mengajar, memahami karakteristik kerja guru, mengembangkan kepemimpinan pembelajaran, meningkatkan kemampuan mengelola kelas, dan tantangan guru.

Upaya meningkatkan Mutu guru oleh Kepala Madrasah harus dilakukan dengan strategi yang matang. Secara umum pemimpin disuatu organisasi khususnya Kepala Madrasah disebuah institusi pendidikan harus memperhatikan kebutuhan sekolah akan sumber daya manusia (guru) selain itu kepala madrasah juga harus mampu mengembangkan sikap profesionalitas guru agar mempunyai inisiatif sendiri dalam mengembangkan potensi dirinya atau dalam melakukan tugasnya tanpa instruksi terlebih dahulu dari kepala madrasah. Lalu untuk mengembangkan sumber daya manusia kepala madrasah juga dituntut mampu melakukan komunikasi dan kerja sama dengan perusahaan yang bergerak dalam pengembangan sumber daya manusia dalam institusi pendidikan.

Strategi kepala madrasah disebuah institusi pendidikan berkaitan erat dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (guru). Castetter memberikan dua macam strategi guna peningkatan sumber daya manusia, sebagai mana dikutip oleh E, Mulyasa dalam bukunya “Menjadi Kepala Sekolah Profesional” yaitu strategi umum dan stategi khusus.

Dalam Strategi Umum Castetter membagi kedalam tiga bagian diantaranya, pengembangan tenaga kependidikan harus

dilakukan berdasarkan kepada kebutuhan yang jelas, dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional, serta kerjasama dunia pendidikan dengan perusahaan perlu terus menerus dikembangkan (terutama didalam memanfaatkan perusahaan untuk laboratorium praktek dan objek studi).

Strategi khusus adalah strategi langsung berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan pengelolaan tenaga kependidikan yang lebih efektif Strategi tersebut berkaitan dengan kesejahteraan, pendidikan prajabatan calon tenaga kependidikan, dan pengembangan karier.

Strategi khusus mempercayakan kepada kepala madrasah untuk membuat pilihan-pilihan keputusan untuk kesejahteraan guru, pengembangan karier, pendidikan guru, rekrutmen dan peningkatan guna meningkatkan mutu guru disekolah. Untuk kepala madrasah harus mempunyai pilihan-pilihan yang tepat efektif, dan efisien sehingga misi dan tujuan organisasi tercapai dengan baik.⁴⁸

Berdasarkan konsep diatas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada dilingkungan sekolah khususnya guru harus melaksanakan strategi-strategi tersebut dalam perencanaan dan kebijakan yang dibuatnya. Banyak hal yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan mutu guru disebuah institusi pendidikan, diantara

⁴⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: PT Rosdakarya hlm, 128-130.

strategi yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan cara melakukan pembinaan terhadap mutu guru, melakukan pengawasan supervisi terhadap mutu guru, mengadakan evaluasi terhadap proses dan hasil kerja (kinerja) guru.

a) Pembinaan mutu guru

Menurut Ali Imron dalam bukunya “Pembinaan Guru di Indonesia” pembinaan guru secara terminologi dapat diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan profesionan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Pemilik sekolah pengawas serta pembina layanan untuk meningkatkan proses dan hasil belajar.⁴⁹

Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan pembinaan terhadap guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui bantuan dari orang lain, baik itu kepala madrasah, pembina, ketua yayasan, pengawas dan instansi lain yang akan memberikan pembinaan. Selain itu juga kegiatan pembinaan guru dapat dilakukan sendiri oleh guru yang bersangkutan, yaitu dengan keaktifan dan kesadaran diri untuk mengembangkan potensi diri guru yang bersangkutan.

Ali Imron mengelompokkan pembinaan guru menjadi tiga macam pembinaan. *Pertama*, pembinaan kemampuan guru dalam hal memelihara program pengajaran dikelas, *Kedua*, kemampuan guru dalam hal menilai dan memperbaiki faktor-

⁴⁹ Ali Imron, 1993, *Pembinaan Guru Di Indonesia*, Jakarta: Pustaka Jaya, hlm. 9.

faktor yang mempengaruhi belajar anak didik, *Ketiga*, memperbaiki situasi belajar anak didik.⁵⁰ Dalam hal pembinaan kemampuan guru dalam memelihara program pengajaran di kelas, kepala madrasah harus memahami tahap-tahap proses pengajaran sehingga dapat membantu kepala madrasah untuk melaksanakan pembinaan program pengajaran kepada guru-guru. Selanjutnya kepala madrasah harus memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi belajar anak didik, seperti faktor motivasi, kematangan, hubungan peserta didik dengan guru, kemampuan verbal, tingkat kebebasan, rasa aman, dan keterampilan guru dalam berkomunikasi.

Jika kepala madrasah memahami faktor-faktor di atas, maka sangat mudah bagi kepala madrasah untuk melakukan pembinaan kepada guru dalam hal bagaimana evaluasi dan penilaian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi belajar anak didik di sekolah, maka kepala madrasah juga hendaknya terbuka tetapi menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan.

b) Pengawasan atau supervisi terhadap mutu guru

Salah satu strategi dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut adalah dengan meningkatkan mutu

⁵⁰ Ali Imron, 1993, *Pembinaan Guru Di Indonesia*, Jakarta: Pustaka Jaya, hlm. 13

pendidikan. Untuk dapat mencapai mutu pendidikan diperlukan pendidik yang profesional.

Guru sebagai pendidik harus mempunyai kompetensi dalam pengelolaan pembelajaran, pengembangan potensi dan penguasaan akademik. Sebagai seorang yang profesional, maka dalam pengelolaan pembelajaran guru harus mampu berperan sebagai perencana (desainer), pelaksana (implementor), dan penilaian (evaluasi) kegiatan pembelajaran, salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru perlu pembinaan dari kepala madrasah melalui supervisi akademik.

Kualitas mengajar guru secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran siswa. Untuk itu perlu diadakan pembinaan tindak lanjut dari kepala madrasah antara lain melalui supervisi pengajaran.

c) Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Dalam meningkatkan mutu guru, kepala madrasah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri daalam hal ini kepala madrasah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola prilakunya
- (2) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya

(3) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.⁵¹

Guru yang dibina kepala madrasah dengan baik, maka dia akan menjadi guru yang profesional dibidangnya, dengan mengedepankan disiplin kerja sebagai acuan untuk mencapai target pengajaran dan pembelajaran yang telah ditetapkan. Jika semuanya tercapai maka kualitas pendidikan disekolah yang ditopang kinerja yang baik akan segera tercapai. Kepala madrasah yang dapat menjadi pioner pelaksanaan dan pengawasan dalam hal disiplin tenaga kependidikan ini.

d) Pengendalian dan pengawasan kinerja guru

Menurut E, Mulyasa kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan disekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.⁵²

Dalam hal pengawasan dan pengendalian kinerja guru, kepala madrasah dapat melakukan pengawasan dan pengendalian dengan cara diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Namun dalam melaksanakan pengawasan, kepala madrasah harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- (1) Hubungan konsultatif, kolegiel dan buka hirarkis
- (2) Dilaksanakan secara demokratis

⁵¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: PT Rosdakarya hlm, 128-141.

⁵² Ibid, hlm, 111.

(3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru)

b. Kinerja Guru

1) Pengertian Kinerja Guru

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.⁵³ Kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi dengan penampilan yang melakukan, menggambarkan, dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan pmotivasi.⁵⁴ Sedangkan menurut Snell yang dimaksud dengan kinerja adalah merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu keterampilan, upaya dan sifat eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat di mana ia bekerja. Seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan sifat eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal dapat

⁵³ Barnawi dan Mohammad Arifin, 2014, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, cet ke 2, h.11

⁵⁴ Ahmad Susanto, 2008, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Depok: Prenada Media, hlm. 69-70

mendukung kinerja seseorang.⁵⁵ Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu.⁵⁶

2) Kompetensi Guru

Di dalam Undang-Undang Guru dan Dosen nomor 14 tahun 2005 Bab IV tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, pasal 10 dijelaskan bahwa seorang guru harus memiliki kriteria kinerja guru yang dapat mencapai prestasi kerja sedikitnya empat kompetensi dasar yaitu *kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi.*⁵⁷

Secara singkat keempat kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: *Kompetensi pedagogik* adalah kemampuan mengolah pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. *Kompetensi kepribadian* adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Dalam kedudukan dan peran pendidik, al-

⁵⁵ Wexley dan Yukl, 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Jakarta: PT. Bina Aksara: hlm.112

⁵⁶ Ahmad Susanto, 2008, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Depok: Prenada Media, hlm. 70

⁵⁷ Undang-undang Guru dan Dosen, 2006, Bandung: Citra Umbara, hlm. 9

Ghazali menulis dalam kitab Ihya Ulumuddin seperti dikutip Mohammad Al-Abrasy

“Seorang yang berilmu dan kemudian bekerja dengan ilmunya itu, maka dialah yang dinamakan besar di bawah kolong langit ini. Ia adalah ibarat matahari yang menyinari orang lain dan mencahayai pula dirinya sendiri dan ibarat minyak kasturi yang baunya dinikmati orang lain dan ia sendiripun harum. Siapa yang bekerja di bidang pendidikan, maka sesungguhnya ia telah memilih pekerjaan yang terhormat dan yang sangat penting. Maka hendaknya ia memelihara adab dan sopan santun dalam tugas ini”⁵⁸.

Dari pernyataan al-Ghozali diatas dapat dipahami bahwa profesi pendidik merupakan profesi yang mulia dan yang paling agung dibandingkan profesi yang lain. Penghargaan yang diberikan kepada guru tersebut sebanding dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Maka jabatan guru sebaiknya diisi oleh orang-orang yang berkompeten dalam bidang pendidikan, yang mempunyai ilmu yang luas serta iman dan akhlak yang terpuji.

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

⁵⁸ Muhammad Athiyah Al-Abrasi, 1984, *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*, Terj. Bustami, Jakarta: Bulan Bintang: hlm. 130

Dalam bidang kemanusiaan, seorang guru harus menjadi orang tua ke-dua, guru harus mampu menarik simpati sehingga menjadi idola para siswanya. Pelajaran apa pun yang diberikan hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar. Apabila seorang guru dalam berpenampilan saja sudah tidak menarik maka kegagalan pertama adalah ia tidak akan dapat menanamkan benih pengajarannya itu kepada para siswanya. Para siswa yang menghadapi guru yang tidak menarik, maka mereka tidak dapat menerima pelajaran dengan maksimal.⁵⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang baik secara kuantitatif maupun kualitatif melalui kegiatan-kegiatan atau pengalaman-pengalaman dalam jangka waktu tertentu. Kinerja guru juga merupakan kemampuan yang dihasilkan oleh guru dalam melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya yaitu mendidik, mengembangkan ilmu pengetahuan, menjadi orang tua kedua dari anak didik, mencerdaskan dan menciptakan anak didik yang berkualitas.

3) Peranan Guru

Peran guru yang dimaksud adalah berkaitan dengan peran guru dalam proses pembelajaran. Guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, di mana proses

⁵⁹M. Uzer Usman, 2003, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. Ke-15, hlm. 15

pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu, di mana dalam proses tersebut terkandung multi peran dari guru.

Peranan guru meliputi banyak hal, yaitu guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan belajar, perencana pembelajaran, supervisor, motivator, dan sebagai evaluator. Peranan guru berkaitan dengan kompetensi guru, meliputi: Guru melakukan diagnosa terhadap perilaku awal siswa, Guru membuat Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Guru melaksanakan proses pembelajaran, Guru sebagai pelaksana administrasi sekolah, Guru sebagai komunikator, Guru mampu mengembangkan keterampilan diri, Guru dapat mengembangkan potensi anak.

Berkenaan dengan ungkapan di atas, berikut ini adalah peranan yang paling dianggap dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut: Guru sebagai demonstrator, Guru sebagai pengelola kelas, Guru sebagai mediator dan Fasilitator, Guru sebagai evaluator, Guru sebagai pengembang kurikulum di sekolah.

Berdasarkan uraian tentang kompetensi dan peranan guru, tentu dapat diidentifikasi kinerja ideal seorang guru dalam

melaksanakan peran dan tugasnya. Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell (1989) dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

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

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich (dalam Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008), patokan tersebut meliputi: (1) hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.⁶⁰

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru,

⁶⁰ Barnawi dan Mohammad Arifin, 2014, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, cet ke 2, hlm.13

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

4) Indikator kinerja guru

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. Georgia Departemen of Education telah mengembangkan teacher performance assessment instrument yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (teaching plans and materials) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (classroom procedure), dan (3) hubungan antar pribadi (interpersonal skill). Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu: Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran, Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran dan Evaluasi Pembelajaran.

5) Indikator Abilitas Guru

Abilitas dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan. Abilitas seorang guru secara aplikatif indikatornya dapat digambarkan melalui delapan keterampilan mengajar (teaching skills), yakni: Keterampilan Bertanya (Questioning skills), Keterampilan Memberi

Penguatan (Reinforcement Skills), Keterampilan Mengadakan Variasi, Keterampilan Menjelaskan (Explaining skills), Keterampilan Membuka dan Menutup Pelajaran (Set Induction and Closure Skills), Keterampilan Membimbing Diskusi Kelompok Kecil, Keterampilan Mengelola Kelas, Keterampilan Pembelajaran Perseorangan.

6) Instrumen Penilaian Kinerja Guru

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan (lembar) observasi. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain (individu) melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Kategori dibuat dalam bentuk rentangan mulai dari yang tertinggi sampai terendah. Rentangan ini dapat disimbolkan melalui huruf (A, B, C, D) atau angka (4, 3, 2, 1), atau berupa kata-kata, mulai dari tinggi, sedang, kurang, rendah, dan sebagainya.

7) Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru

Teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk menilai kualitas kinerja guru menurut T.R. Mithcell (1978) yaitu:

$$\text{Performance} = \text{Motivation} \times \text{Ability}$$

Dari formula tersebut dapat dikatakan bahwa, motivasi dan abilitas adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

a) Motivasi

Motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu. Menurut Ngalim Purwanto motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu menggerakkan, mengarahkan, dan menopang tingkah laku manusia.⁶¹

b) Abilitas

Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu. Menurut Bob Davis at. al. (1994: 235) skill dan abilitas adalah dua hal yang saling berhubungan. Abilitas seseorang dapat dilihat dari skill yang diwujudkan melalui tindakannya.

Berkenaan dengan abilitas dalam arti kecakapan guru A. Samana (1994:51) menjelaskan bahwa, "Kecakapan profesional guru menunjuk pada suatu tindakan kependidikan yang berdampak positif bagi proses belajar dan perkembangan pribadi siswa". Bentuk tindakan dalam pendidikan dapat berwujud keterampilan mengajar (teaching skills) sebagai akumulasi dari pengetahuan (knowledge) yang diperoleh para guru pada saat menempuh pendidikan.

⁶¹ Ahmad Susanto, 2008, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Depok: Prenada Media, hlm. 26

c) Kinerja

Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran/KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar.

8) Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi disuatu sekolah. Sekolah yang seperti itu, tidak akan mampumenghasilkan lulusan yang unggul dan memiliki daya saing di kancah global seperti sekarang ini,. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus-menerus.

Ada delapan strategi penting yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru. Intensitas penggunaan kedelapan strategi tersebut tergantung dari kondisi guru itu sendiri. Bahkan, jika memang diperlukan, kedelapannya dapat digunakan secara simultan.

a) Pelatihan

Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya, jenis pelatihan yang diprogramkan harus sesuai dengan jenis kemampuan apa yang masih rendah. Pelatihan diberikan kepada guru untuk mempermudah guru dalam melakukan pembelajaran terkait dengan tugas pekerjaannya.

b) Motivasi kinerja

Motivasi kinerja merupakan uapaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar bekerja sesuai standart atau bahkan melebihi standart kinerja yang telah ditetapkan. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu (1) penetapan standart kinerja (2) audit kinerja (3) pemberian umpan balik secara langsung; (4) motivasi kinerja.⁶²

c) Sertifikasi guru

Sertifikasi guru merupakan pemenuhan kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi profesional. Salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia secara berkelanjutan.⁶³ Sertifikasi guru dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi guru dan penghasilannya. Apabila kompetensi dan penghasilannya sudah bagus, maka diharapkan kinerja guru juga bagus dan meningkat. Dengan meningkatkan kinerja guru, maka akhirnya bermuara pada peningkatan mutu pendidikan.

d) Supervise pendidikan

M. Ngalim Purwanto sebagaimana dikutip oleh Binti Maunah, yang mengartikan supervisi pendidikan merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan

⁶² Barnawi dan Mohammad Arifin, 2014, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, cet ke 2, hlm. 90

⁶³ E. Mulyasa, 2009, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosda Karya, hlm. 3

pekerjaan mereka secara efektif.⁶⁴ Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat menjadi kenyataan secara garis besar, cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua yaitu teknik individu dan teknik bersifat kelompok.⁶⁵ Teknik individu ialah teknik yang dilakukan secara perseorangan. Teknik ini antara lain kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, saling mengunjungi kelas dan menilai diri sendiri. Adapun teknik kelompok kegiatan yang dapat dilakukan antara lain, yaitu mengadakan rapat atau pertemuan, mengadakan diskusi kelompok dan mengadakan penataran-penataran.

e) Tugas belajar/studi lanjut

Tugas belajar/studi lanjut merupakan pendidikan lanjutan bagi guru kejenjang pendidikan yang lebih tinggi agar kualifikasi akademiknya bertambah meningkat dan sesuai dengan standar/undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah. Adapun tujuan daripada program tugas belajar adalah: meningkatkan kualifikasi formal guru, meningkatkan kemampuan kinerja guru dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggara pendidikan, dan menumbuh kembangkan motivasi guru.⁶⁶

⁶⁴ Dr. H. Binti Maunah, M.Pd., 2017, *Supervisi Pendidikan Islam Teori dan Praktik*, Kalimedia: Yogyakarta, hlm. 23

⁶⁵ Ibid, hlm. 47

⁶⁶ Ibrahim Bafadal, 2005, *Tujuan Profesionalisme*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 56

f) Penyediaan fasilitas penunjang

Dalam paradigma manajemen pendidikan, pengelolaan fasilitas yang mencakup pengadaan, perbaikan, dan pengembangan merupakan kewenangan sekolah, karena sekolah yang paling mengetahui secara pasti fasilitas yang paling diperlukan dalam operasional sekolah, terutama fasilitas pembelajaran seperti perpustakaan, sambungan internet untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik, dan kemudahan bagi guru untuk memperkaya wawasan dan disiplin ilmu sesuai dengan bidang studinya masing-masing.⁶⁷

g) Peningkatan kesejahteraan guru

Kesejahteraan guru tidak dapat diabaikan karena merupakan salah satu factor penentu dalam peningkatan kinerja yang secara langsung berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Peningkatan kesejahteraan guru dapat dilakukan antara lain pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan, serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja guru.⁶⁸ Seorang kepala sekolah seyogyanya harus memperhatikan kesejahteraan guru, agar guru tidak lagi direpotkan dengan mencari penghasilan tambahan guna membiayai hidup mereka. Dengan memberikan tunjangan kesejahteraan guru yang memadai, kinerja guru akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja dan keprofesionalan guru sekolah.

⁶⁷ Camelia Choiru Ahmadi, *Manajemen Pengembangan*, hlm.56

⁶⁸ E. Mulyasa, 2009, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 82

h) Revitalisasi organisasi profesi kependidikan

Organisasi kependidikan seperti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kelompok kerja guru (KKG), dan kelompok kerja sekolah merupakan wadah yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru disekolah.⁶⁹ Menurut E. Mulyasa dengan MGMP dan KKG dapat dipikirkan bagaimana menyiasati padatnya kurikulum, memecahkan persoalan dan masalah yang dihadapi oleh guru dalam pembelajaran, dan mencari alternative pembelajaran yang tepat serta dapat menemukan berbagai variasi metode dan media pembelajaran. Dengan mengefektifkan MGMP dan KKG semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan.⁷⁰

9) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Siagian kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang memiliki kondisi yang baik memiliki daya tahan tubuh yang tinggi yang pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, dan begitu juga sebaliknya. Di samping itu kinerja individu berhubungan juga dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu agar ia berperan dalam organisasi.⁷¹

⁶⁹ *Ibid.* Hlm. 78

⁷⁰ *Ibid.* Hlm. 82

⁷¹ Sondang P. Siagian, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara: Cet.ke-9, hlm. 223.

Kinerja tidak dapat timbul dengan sendirinya, di samping adanya usaha, kemampuan dan kemauan.⁷² kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain. Dilihat dari sudut motivasi, khususnya ganjaran yang akan diperoleh sehubungan dengan adanya kinerja di mana seorang akan melihat bahwa kinerja merupakan jalan yang memuaskan kebutuhan. Sesuai dengan yang diungkapkan Gibson⁷³ bahwa kebutuhan berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kebutuhan dipandang sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku, artinya apabila terdapat kekurangan kebutuhan maka orang lebih peka terhadap usaha motivasi dari manajer.

Disebutkan oleh Rao⁷⁴ pokok-pokok yang membuat seseorang atau karyawan lebih mau berprestasi. Dan ini akan bermanfaat dalam pertimbangan suatu sistem penilaian, antara lain:

- 1) Seseorang akan bekerja keras apabila merasa bahwa mereka diperlukan dalam organisasi,
- 2) seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan apabila sesekali mereka berwenang mengubah harapan-harapan itu,
- 3) seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka mengetahui bahwa organisasi memberi mereka peluang untuk berkembang sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka,

⁷² Ahmad Susanto, 2008, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Depok: Prenada Media, hlm. 70

⁷³ Dalam tesis Piet Jakobus, 2005, *Studi Evaluasi Pelaksanaan Program Bimbingan Konseling*, (Tesis, Universitas Negeri Malang, hlm. 81

⁷⁴ *Ibid*, hlm. 95

dan 5) seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercayakan dan diperlakukan dengan hormat.

Hasil suatu pekerjaan dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Perbedaan antara hasil instrinsik dan hasil ekstrinsik penting untuk memahami reaksi para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Secara umum hasil instrinsik adalah objek atau kejadian yang timbul dari usaha karyawan sendiri, dan tidak menuntut keterlibatan orang lain. Secara lebih sederhana, ia adalah hasil yang jelas berhubungan dengan tindakan yang dilakukan seseorang atau karyawan. Hasil yang seperti itu dianggap khas yang hanya ada pada pekerja profesional dan teknis; namun pada dasarnya semua pekerjaan dapat menimbulkan hasil intrinsik yang melibatkan perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan merupakan hasil dari ciri khas kerja seperti keragaman, otonomi identitas dan arti.

Sebaliknya hasil ekstrinsik merupakan obyek atau kejadian yang mengikuti usaha karyawan sendiri sehubungan dengan faktor-faktor lain yang tidak terlibat secara langsung dalam pekerjaan itu sendiri. Potongan harga, bonus, kondisi kerja dan rekan kerja yang merupakan bagian fundamental dari pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang pekerjaan terhadap pekerjaannya. Semua hasil ini mempunyai nilai yang berlainan bagi orang yang berbeda. Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja. Di antaranya yaitu

kondisi fisik dan situasi kerja di mana mereka bekerja. Menurut Mulyasa, faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain: dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah dan hubungan interpersonal dengan sesama guru.⁷⁵

c. Keunggulan Peserta Didik (Prestasi Belajar)

1) Pengertian Prestasi Belajar

Bagi Stool (1996) dalam T. Gunawan Wibowo sebuah sekolah yang unggul adalah takkala sekolah itu mampu menjalankan perannya untuk mendorong kemajuan peserta didik tanpa terkecuali, terlepas dari latar belakang kemampuan dan faktor lainnya, menjamin bahwa setiap peserta didik mampu mencapai standar optimal yang bisa mereka raih, meningkatkan seluruh aspek dalam diri peserta didik, khususnya terkait hal akademik dan perkembangan lainnya, dan menciptakan lingkungan belajar kondusif dari waktu ke waktu.⁷⁶ Peserta didik yang unggul biasanya diasosiasikan dengan peserta didik yang sukses mengembangkan potensinya secara optimal, sebesar dan setinggi prestasi yang mampu diraihinya, karena dukungan lingkungan belajar (lingkungan sekolah) yang kondusif, rasa aman dan nyaman yang diberikan oleh segenap pendidik kepada anak didiknya.

⁷⁵ E. Mulyasa, 2006, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung: PT. Rosdakarya, Cet.Ke-1, hlm. 227

⁷⁶ T. Gunawan Wibowo, 2016, *Menjadi Guru Kreatif*, Bekasi: Media Maxima, hlm. 169

Setiap orang mengharapkan prestasi belajar yang baik, karena prestasi belajar merupakan hasil yang diperoleh dari proses belajar mengajar, dalam jangka waktu tertentu. Prestasi Belajar dalam kamus besar bahasa Indonesia adalah sebuah kalimat yang terdiri dari dua kata, yakni prestasi dan belajar yang mempunyai arti yang berbeda. Untuk memudahkan dalam memahami pengertian prestasi belajar perlu dipahami lebih jauh mengenai makna kata prestasi belajar.⁷⁷

Secara etimologi kata prestasi berasal dari bahasa Belanda yaitu “prestatie”. Kemudian dalam bahasa Indonesia menjadi prestasi yang berarti hasil usaha.⁷⁸ Istilah dalam prestasi belajar terdiri dari dua suku kata yaitu prestasi dan belajar. Istilah ini digunakan pada hasil yang telah dicapai dalam belajar. Belajar dalam arti luas dapat diartikan sebagai proses yang memungkinkan timbulnya atau berubahnya suatu tingkah laku sebagai hasil dari terbentuknya respon utama dengan syarat bahwa perubahan atau munculnya tingkah laku baru tersebut disebabkan oleh adanya kematangan atau adanya perubahan sementara yang disebabkan oleh suatu hal.⁷⁹

Prestasi belajar merupakan istilah yang sudah lazim dalam dunia pendidikan walaupun istilah ini masih umum dan luas penggunaannya. Istilah prestasi belajar diberikan kepada keadaan

⁷⁷ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988, Kamus Besar Bahasa Indonesia Jakarta: Balai Pustaka, hlm.700

⁷⁸ Zainal Arifin, 1991, *Evaluasi Intruksional*, Bandung: Rosda Karya, hlm. 2-3.

⁷⁹ Noehi Nasution, 1998, *Materi Pokok Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam dan Universitas Terbuka, hlm. 4.

yang menggambarkan tentang hasil optimal suatu aktifitas belajar sehingga arti prestasi belajar berkaitan erat dengan pengertian belajar.⁸⁰

Dalam pengertian yang lebih luas belajar dapat diartikan sebagai kegiatan psiko-fisik menuju perkembangan pribadi seutuhnya. Dalam arti sempit belajar dimaksudkan sebagai usaha penguasaan materi ilmu pengetahuan yang merupakan sebagian kegiatan menuju terbentuknya kepribadian seutuhnya.⁸¹

Menurut Psikologi, belajar dapat didefinisikan sebagai berikut: belajar adalah suatu proses usaha yang dilakukan individu untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan sebagai hasil pengalaman individu itu sendiri dalam reaksi dengan lingkungannya.⁸² Kemudian pengertian menurut Suma Suryabrata mengemukakan bahwa belajar adalah aktifitas yang menghasilkan perubahan pada diri individu yang belajar, perubahan itu pada pokoknya adalah diduplikasinya kemampuan baru yang berlalu dalam waktu yang relatif sama dan perubahan itu karena usaha.⁸³ Jadi hasil belajar adalah kemampuan baru yang didapatkan dari usaha yang dilakukan dalam aktivitas belajar. Hal tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh Syah yang membatasi belajar dalam dua definisi, yaitu : Pertama, belajar adalah

⁸⁰ Sumadi Suryabrata, *Proses Belajar Mengajar di Perguruan Tinggi*, Yogyakarta: Andi Offset, t.th, hlm. 5

⁸¹ Sardiman A. M., 1986, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: CV. Rajawali, hlm. 23

⁸² Abu Ahmadi dan Widodo Supriyono, 1991, *Psikologi Belajar*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 121.

⁸³ *Ibid*

the process of acquiring knowledge, yakni proses memperoleh pengetahuan. Kedua, belajar adalah a relatively permanent change in respons potetionalty which occurs as a result of reinforced practise, yakni perubahan kemampuan bereaksi yang relatif permanen sebagai hasil latihan yang diperkuat.

Keunggulan Peserta Didik dalam Islam Menurut Imam al-Ghazali belajar merupakan ibadah, karena itu sifat anak yang paling utama adalah mensucikan jiwa dari perilaku yang buruk dan sifat tercela.⁸⁴ Sehingga dalam belajar hendaklah diarahkan kepada dua tujuan, yaitu:

- a) Tujuan yang dekat; yakni mendidik, memperindah pribadi dan budi.
- b) Tujuan yang jauh; yakni mendekatkan diri kepada Allah swt dan mencapai derajat kemuliaan.

Ini berarti ilmu-ilmu agama dan akhlak hendaknya dijadikan ilmu yang paling penting oleh anak dan paling bermanfaat baginya. Dia memperingatkan anak agar tidak mengarahkan belajarnya demi mendapatkan jabatan, harta, dan kehormatan atau hanya sekedar untuk menghilangkan pandangan bodoh dari orang lain apalagi bila untuk membanggakan diri dihadapan orang lain.

Belajar dapat dikatakan berhasil jika terjadi perubahan dalam diri siswa, namun tidak semua perubahan perilaku dapat dikatakan

⁸⁴ Imam Al-Ghozali, 1997, *Ihya' Ulum Al-Din*, Bairut: Dar Al-fikr, hlm 136

belajar karena perubahan tingkah laku akibat belajar memiliki ciri-ciri perwujudan yang khas antara lain:⁸⁵

- a) Perubahan Intensional adalah perubahan dalam proses belajar adalah karena pengalaman atau praktek yang dilakukan secara sengaja dan disadari. Pada ciri ini siswa menyadari bahwa ada perubahan dalam dirinya, seperti penambahan pengetahuan, kebiasaan dan keterampilan.
- b) Perubahan Positif dan aktif adalah positif berarti perubahan tersebut baik dan bermanfaat bagi kehidupan serta sesuai dengan harapan karena memperoleh sesuatu yang baru, yang lebih baik dari sebelumnya. Sedangkan aktif artinya perubahan tersebut terjadi karena adanya usaha dari siswa yang bersangkutan.
- c) Perubahan efektif dan fungsional adalah perubahan dikatakan efektif apabila membawa pengaruh dan manfaat tertentu bagi siswa. Sedangkan perubahan yang fungsional artinya perubahan dalam diri siswa tersebut relatif menetap dan apabila dibutuhkan perubahan tersebut dapat direproduksi dan dimanfaatkan lagi.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa belajar adalah suatu proses usaha yang dilakukan siswa untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan, secara sengaja, disadari dan perubahan tersebut relatif menetap serta membawa pengaruh dan manfaat yang positif bagi siswa dalam berinteraksi dengan lingkungannya.

⁸⁵ Muhibbin Syah, 2008, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm.116.

Pengertian-pengertian sebagaimana yang diungkap diatas menegaskan bahwa belajar dapat dipahami sebagai suatu tahapan perubahan seluruh tingkah laku pada diri individu yang relatif permanen sebagai suatu hasil dari pengalaman. Sedangkan perubahan tingkah laku yang timbul akibat proses kematangan, mabuk, gila, lelah, kematangan, dan jenuh tidak dapat dipandang hasil proses belajar. Dengan demikian, belajar merupakan suatu proses tingkah laku individu yang bersifat permanen sebagai hasil atau akibat pengalaman dan interaksi dengan lingkungan yang melibatkan proses kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Perubahan yang bersifat permanen mensyaratkan adanya perubahan yang menetap. Sedangkan perubahan yang sementara tidak bisa dikategorikan sebagai hasil atau akibat dari belajar.

Sedangkan Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, bahwa yang dimaksud dengan prestasi belajar adalah “penguasaan pengetahuan atau keterampilan yang dikembangkan oleh mata pelajaran, lazimnya ditunjukkan dengan nilai tes atau angka nilai yang diberikan oleh guru”. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prestasi belajar adalah tingkat keberhasilan yang dicapai dari suatu kegiatan atau usaha yang dapat memberikan kepuasan emosional, dan dapat diukur dengan alat atau tes tertentu.

Kemampuan intelektual yang dimiliki oleh seorang siswa sangat menentukan keberhasilannya dalam memperoleh prestasi. Oleh karenanya untuk mengetahui tingkat keberhasilan seorang

siswa maka perlu adanya evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui tingkatan prestasi yang diperoleh setelah proses belajar mengajar berlangsung.

Prestasi merupakan hasil yang diperoleh karena adanya aktifitas belajar yang telah dilakukan. Prestasi belajar merupakan suatu kesempurnaan yang dicapai seseorang dalam berfikir, merasa, dan berbuat. Prestasi belajar bisa dikatakan sempurna tatkala sudah memenuhi tiga aspek dalam belajar yaitu kognitif, afektif, dan psikomotor.⁸⁶

Istilah prestasi selalu digunakan dalam mengetahui keberhasilan belajar siswa di sekolah. Prestasi belajar adalah suatu nilai yang menunjukkan hasil yang tertinggi dalam belajar yang dicapai menurut kemampuan siswa dalam mengerjakan sesuatu pada saat tertentu.

Berdasarkan pengertian prestasi yang dikemukakan para ahli, maka dapat dikatakan bahwa prestasi belajar adalah tingkat penguasaan yang dicapai siswa dalam mengikuti proses belajar mengajar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Prestasi yang dicapai oleh siswa merupakan gambaran hasil belajar siswa setelah mengikuti proses belajar mengajar dan merupakan interaksi antara beberapa faktor.

⁸⁶ Noehi Nasution, 1998, *Materi Pokok Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam dan Universitas, hlm. 17.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Belajar

Prestasi belajar merupakan hasil dari proses belajar yang di dalamnya terdapat sejumlah faktor yang saling mempengaruhi, faktor-faktor ini akan menunjang berhasil atau tidaknya proses belajar siswa dan mencapai hasil yang optimal serta maksimal. Oleh karena itu prestasi belajar siswa pada hakekatnya merupakan hasil interaksi antara berbagai faktor.

Selama ini IQ dijadikan barometer faktor yang mempengaruhi prestasi belajar. Padahal, terdapat faktor-faktor lain yang turut serta mempengaruhi perkembangan prestasi belajar siswa. Prestasi belajar siswa ditentukan oleh dua faktor yaitu intern dan ekstern. Faktor intern merupakan faktor-faktor yang berasal atau bersumber dari siswa itu sendiri, sedangkan faktor ekstern merupakan faktor yang berasal atau bersumber dari luar peserta didik. Faktor intern meliputi prasyarat belajar, yakni pengetahuan yang sudah dimiliki oleh siswa sebelum mengikuti pelajaran berikutnya, keterampilan belajar yang dimiliki oleh siswa yang meliputi cara-cara yang berkaitan dengan mengikuti mata pelajaran, mengerjakan tugas, membaca buku, belajar kelompok mempersiapkan ujian, menindaklanjuti hasil ujian dan mencari sumber belajar, kondisi pribadi siswa yang meliputi kesehatan, kecerdasan, sikap, cita-cita, dan hubungannya dengan orang lain. Faktor ekstern antara lain meliputi proses belajar mengajar, sarana

belajar yang dimiliki, lingkungan belajar, dan kondisi sosial ekonomi keluarga.⁸⁷

Secara garis besar faktor yang mempengaruhi keberhasilan belajar dapat dibagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri siswa itu sendiri, yang terdiri dari faktor biologis dan psikologis. Faktor psikologis yang mempengaruhi keberhasilan belajar meliputi segala hal yang berkaitan dengan kondisi mental seseorang, yang meliputi: intelegensia, kemauan, bakat, daya Ingat, dan daya konsentrasi. Sedangkan faktor biologis atau fisiologis adalah faktor yang bersifat bawaan atau yang bukan bawaan yang melekat pada diri individu seperti, penglihatan, bantuk tubuh, kondisi fisik, kematangan fisik, dan lain-lain.⁸⁸ Adapun faktor eksternal yang merupakan faktor yang berasal dari luar diri individu meliputi : faktor lingkungan keluarga, faktor lingkungan sekolah, faktor guru, dan faktor lingkungan masyarakat.

3) Jenis Dan Indikator Prestasi Belajar

Prestasi belajar siswa pada dasarnya merupakan hasil akhir yang diharapkan dapat diraih setelah adanya usaha belajar siswa. Ahmad Tafsir mengemukakan bahwa hasil belajar atau bentuk perubahan tingkah laku yang diharapkan merupakan suatu target atau capaian yang ingin diraih yang meliputi beberapa aspek penting yang diantaranya yaitu : 1) mengetahui (knowing); 2)

⁸⁷ Thursan Hakim, 2001, *Belajar Secara Efektif*, Jakarta: Puspaswara, hlm. 11

⁸⁸ *Ibid*

terampil melaksanakan atau mengerjakan apa yang diketahui (doing); dan 3) melaksanakan apa yang diketahui secara kontinu dan konsekuen (being).⁸⁹

Sedangkan hasil belajar atau prestasi belajar menurut Bloom sebagaimana yang dikutip oleh Ibnu Abdullah mengemukakan bahwa hasil belajar dapat diklasifikasikan ke dalam tiga ranah yang dalam hal ini yaitu ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik.⁹⁰

Demi mengungkap hasil belajar dalam ketiga ranah tersebut maka diperlukan patokan-patokan atau indikator sebagai penunjuk bahwa seseorang telah berhasil meraih prestasi belajar siswa pada tingkat tertentu dari ketiga ranah tersebut sebagaimana yang diungkap oleh Muhibbin Syah yang menyatakan bahwa kunci untuk memperoleh data mengenai hasil atau prestasi belajar siswa adalah dengan mengetahui garis-garis besar indikator yang berfungsi sebagai penunjuk adanya prestasi tertentu yang dikaitkan dengan jenis prestasi yang hendak diungkapkan atau diukur.⁹¹ Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam mengenai indikator-indikator prestasi belajar sangat diperlukan ketika seseorang akan menggunakan alat dan kiat evaluasi. Menurut Muhibbin Syah, urgensi pengetahuan dan pemahaman yang mendalam mengenai jenis-jenis prestasi belajar dan indikator-

⁸⁹ Ahmad Tafsir, 2008, *Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Bandung: Maestro, hlm. 34-35.

⁹⁰ Abu Muhammad Ibnu Abdullah, *Prestasi Belajar*, (Online) (<http://spesialis-torch.com>), diakses 22 Desember 2018.

⁹¹ Muhibbin Syah, 2008, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 150

indikasinya adalah bahwa pemilihan dan penggunaan alat evaluasi akan menjadi lebih tepat, reliabel, dan valid.⁹²

Dengan mengacu kedua pendapat tersebut di atas, penilaian mengenai prestasi belajar siswa yang selama ini menggunakan hasil uji akhir nilai ujian nasional termasuk dalam penilaian ranah kognitif. Selama ini ujian nasional menjadi acuan pemerintah dan sebagian kalangan untuk menilai keberhasilan belajar siswa yang tercermin dari nilai mata pelajaran yang di ujikan.

B. KAJIAN PUSTAKA

Dalam tinjauan pustaka ini peneliti akan mendeteksikan beberapa penelitian yang dilakukan terdahulu relevansinya dengan judul tesis ini. Adapun karya-karya tesis tersebut adalah:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Zubair, 2017, berupa Tesis berjudul "*Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*". Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan: 1) perencanaan peningkatan kinerja guru, 2) pengelolaan peningkatan kinerja guru, 3) monitoring dan evaluasi pengelolaan peningkatan kinerja guru dan, 4) masalah yang ditemukan dalam pengelolaan peningkatan kinerja guru. Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan teknik pengumpulan data adalah wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Subyek penelitian adalah kepala sekolah dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan, monitoring, dan evaluasi pengelolaan peningkatan kinerja guru berjalan secara efektif.

⁹² *Ibid*

Namun, berdasarkan pelaksanaan pengelolaannya peningkatan kinerja guru ditemukan beberapa masalah yakni masalah eksternal dan masalah internal.

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Slameto, Bambang S, Sulasmono, Krisma Widi Wardani, 2017 berupa Jurnal berjudul “*Peningkatan Kinerja Guru melalui Pelatihan beserta faktor penentunya*”. Hasil penelitian menemukan tingkat kinerja guru/pesert pelatihan beserta faktor yang diduga menjadi determinannya; sebagian besar mereka memiliki kinerja pada aras tinggi, memiliki kepemimpinan pada aras tinggi memiliki kepedulian terhadap lingkungan aras sedang, dan memiliki komitmen cukup baik. Penelitian ini menemukan komitmen guru terhadap perbaikan lingkungan kerja/sekolah menjadi determinan kinerjanya sebesar 42,20%. Variabel kepemimpinan guru dan kepeduliannya tidak menjadi determinan kinerja guru/peserta pelatihan model *in-on*.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Ashepi Zulham, 2016, berupa Tesis berjudul “*Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru*”. Hasil penelitian 1) manajemen perencanaan profesionalisme guru melihat dari analisis program yang telah dilakakukan sebagai acuan dalam menentukan perencanaan program dimasa yang akan datang, 2) Manajemen pepengorganisasian profesionalisme guru belum maksimal, masih ditemukan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan beban tugas yang diberikan, masih perlu dimaksimalkannya MGMP baik internal maupun eksternal. 3) menejemen pelaksanaan profesionalisme guru

berjalan dengan baik, perlu peningkatan dalam hal pelatihan yang selama ini pelaksanaannya baru bersifat perumpun pelajaran.

Dengan memperhatikan hasil penelitian tersebut di atas, maka penelitian yang akan penulis lakukan menjadi penting diwujudkan dan bukan merupakan duplikasi dari penelitian sebelumnya. Sisi perbedaan dari penelitian terdahulu adalah bahwa penelitian ini akan mengkaji mengenai manajemen peningkatan kualitas kinerja guru dalam menciptakan keunggulan peserta didik.

Dari ketiga penelitian diatas dapat diketahui secara rinci tentang persamaan dan perbedaan dengan penelitian dengan yang dilakukan peneliti pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

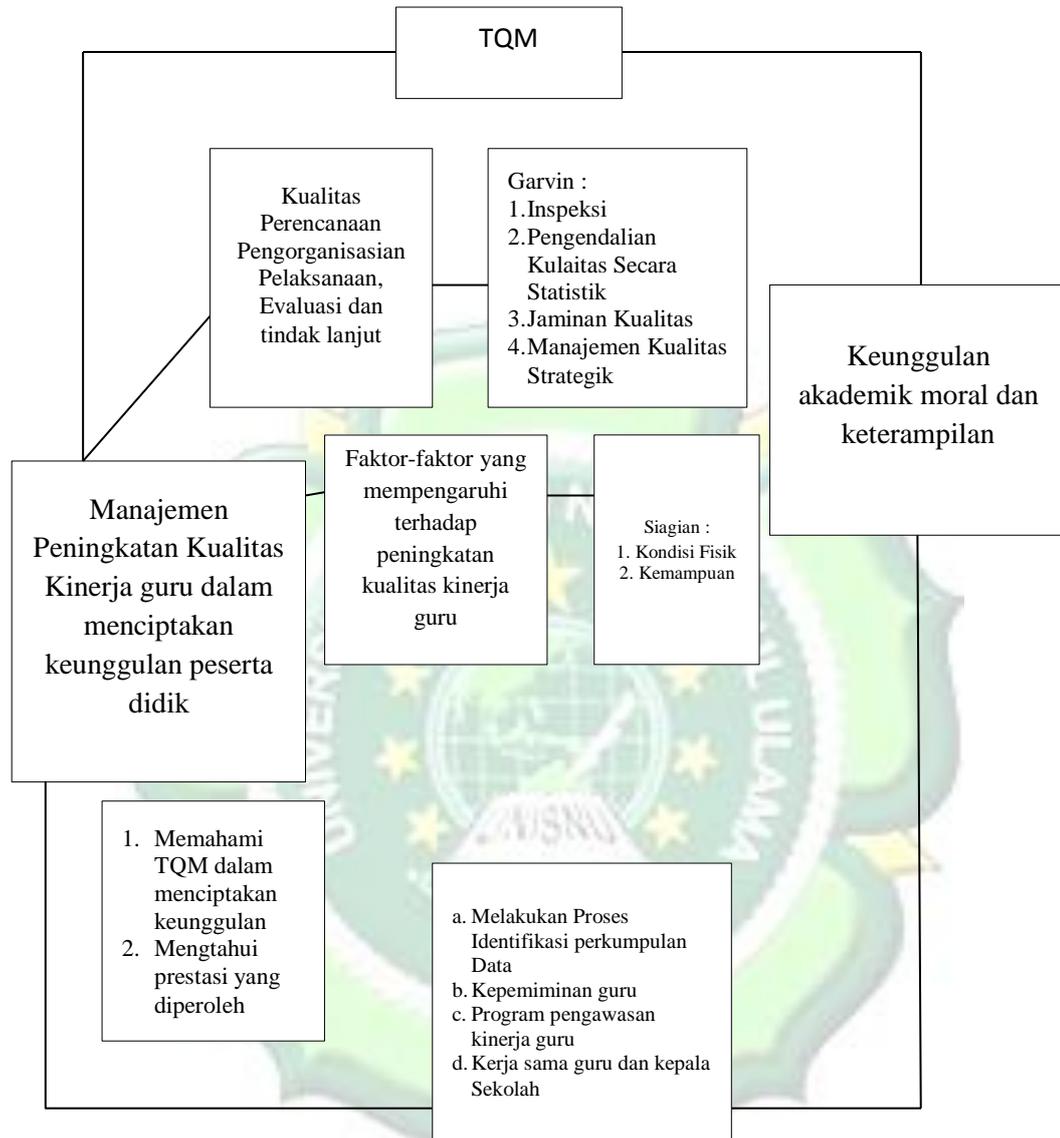
No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Ahmad Zubair, berupa Tesis berjudul <i>“Manajemen Peningkatan Kinerja Guru</i>	Pelaksanaan peningkatan kinerja guru berpegang pada prinsip manajemen	Komponen dalam manajemen	Penelitian ini lebih menekankan pada manajemen peningkatan kualitas kinerja guru dengan berpegang pada
2	Slameto, Bambang S,	Pelatihan sebagai	Jumlah strategi	prinsip manajemen,

	Sulasmono, Krisma Widi Wardani, 2017 berupa Jurnal berjudul <i>“Peningkatan Kinerja Guru melalui Pelatihan beserta faktor penentunya</i>	strategi dalam peningkatan kinerja guru	yang digunakan	yang meliputi empat komponen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru
3	Ashepi Zulham (2016) berupa Tesis berjudul <i>“Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru</i>	Pelaksanaan berpegang pada prinsip manajemen	Komponen dalam manajemen	menggunakan beberapa strategi sehingga dapat menciptakan keunggulan peserta didik serta prestasi yang diperoleh peserta didik

C. KERANGKA BERFIKIR

Hasil belajar siswa dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intern dan ekstern, diantara dua faktor tersebut hasil belajar sangat dipengaruhi oleh manajemen dan kinerja guru, siswa yang intens belajar dan dibarengi dengan

kinerja guru yang baik akan mampu meningkatkan hasil belajar siswa dalam bidang akademik.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Manajemen Peningkatan Kualitas Kinerja Guru
Dalam Menciptakan Keunggulan Peserta Didik