**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**A. Deskripsi Perencanaan Strategis**

**1. Pengertian Perencanaan Strategis**

Perkembangan kehidupan pada abad modern yang lebih lazim dikenal dengan nama abad milenium mempunyai pengaruh besar bagi setiap dimensi kehidupan yang ada, tanpa terkecuali organisasi-organsiasi atau lembaga pendidikan yang ada juga senantiasa merasakan dampak tersebut baik itu organsiasi profit maupun organisasi non profit. Setiap organisasi harus siap dan berbenah diri dalam menyiasati organsiasi agar dapat menghadapi persaingan era globalisasi. Sebuah organsiasi, jika menginginkan tetap eksis dan *survive* tentu sedini mungkin lebih awal mengantisipasi segala kemungkinan yang ada agar tujuan organisasi ataupun lembaga pendidikan dapat tercapai.

Pengaruh era globalisasi yang terjadi saat ini dapat berimbas pada peningkatkan persaingan, terjadinya pembaharuan perilaku memilih suatu organisasi misalnya masyarakat akan lebih bersifat selektif memperhatikan perkembangan kehidupan termasuk ketika akan memasuki sebuah organisasi, masyarakat senantiasa akan memilih dan memilah organisasi yang akan dimasukinya sesuai dengan hasrat, keinginan hati serta visi dan misi[[1]](#footnote-2) yang akan ada pada organsiasi tersebut.

10

Jika melihat dan mencermati beberapa hal yang sudah dikemukakan di atas, keberadaan perencanaan strategis mempunyai peranan yang sangat vital untuk dilaksanakan oleh suatu organisasi, tak terkecuali dalam organisasi pendidikan yang dapat dikatakan bahwa organisasi pendidikan tersebut adalah organisasi yang tidak mencari keuntungan atau *nirlaba* di dalamnya lebih cenderung bersifat organisasi non profit.

Membicarakan tentang perencanaan strategis maka di sana akan didapatkan dua item penting yang perlu digaris bawahi, yang pertama adalah kata perencanaan (*plaining*) dan yang kedua yaitu kata strategis (*strategic*) selain definisi dari kedua kata itu, perlu juga penulis paparkan mengenai arti atau definisi dari perencanaan strategis itu sendiri maka terlebih dahulu akan dibahas definisi dari masing-masing kata tersebut.

a. Perencanaan

Berkenaan dengan konsep perencanaan, ada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh penulis mengenai perencanaan, beberapa definisi mengenai perencanaan adalah “kegiatan menentukan sebelumnya sasaran yang ingin dicapai dan memikirkan cara serta sarana-sarana pencapaianya”[[2]](#footnote-3)

Buku karangan Drs. A.W. Widjaya, beliau menjelaskan bahwa:

Perencanaan strategis sebagai fungsi manajemen dan sebagai penentuan langkah-langkah apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukanya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya agar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai secara efektif dan efisien”[[3]](#footnote-4),

Sebagai acuan selanjutnya penulis mengutip pendapat Albert Waresten pula menyebutkan bahwa:

Perencanaan adalah melihat ke-depan dengan mengambil pilihan sebagai alternatif dan kegiatan untuk mencapai tujuan masa depan tersebut dengan terus mengikuti agar pelaksanaannya tidak menyimpang dari tujuan, perencanaan itu pada dasarnya berkisar pada dua hal yaitu yang pertama, ialah penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan konkrit yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki masyarakat yang bersangkutan dan yang kedua ialah pilihan diantara cara-cara alternatif yang efisien serta regional guna mencapai tujuan yang meliputi angka waktu tertentu maupun bagi pemilihan cara-cara tersebut diperlukan ukuran kriteria yang terlebih dahulu harus dipilih pula.[[4]](#footnote-5)

Ensiklopedi manajemen yang ditulis oleh Komaruddin disebutkan bahwa “perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses yang menetapkan terlebih dahulu kegiatan yang harus dilaksanakan, prosedur dan metode pelaksanaan untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau bagian dari organisasi itu selama periode tertentu”[[5]](#footnote-6). Perencanaan strategis sebagai suatu pendekatan terorganisasi terhadap persoalan yang akan datang dan menguraikannya secara lambat laun mebentuk pola sekarang untuk kegiatan yang akan datang, perencanaan menjembatani lowongan antar dimana kita berada dan kemana kita hendak pergi, ia menjawab terlebih dahulu beberapa pertanyaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya yaitu:

1. Apa yang akan dicapai, berkenaan dengan penentuan tujuan.
2. Mengapa hal itu perlu dilakukan, berkenaan dengan alasan atau motif perlunya kegiatan itu.
3. Bagaimana akan dilaksanakan, berkenaan dengan prosedur kerja, sasaran dan biaya.
4. Bilamana akan dilaksanakan, berkenaan dengan penjadwalan kegiatan kerja atau pelaksanaan kegiatan pentahapan kegiatansampai dengan selesai.
5. Siapa yang akan melaksanakan, berkenaan dengan orang-orang yang turut terlibat dalam pelaksanaan kegiatan.
6. Mengadakan penilaian, berkenaan dengan kegiatan mana yang telah selesai sedang dan akan dilaksanakan.
7. Kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dan kegiatan mengadakan penyesuaian dan perubahan rencana.[[6]](#footnote-7)

Harold Koont dan O’Donnell dalam buku principles *of management* mengemukakan planning ialah “fungsi dari pada manajer di dalam pemilihan alternatif-alternatif, tujuan-tujuan kebijakan prosedur-prosedur dan program”[[7]](#footnote-8).

G.R. Terry pula menyebutkan perencanaan adalah

Pemilihan dan penghubungan fakta-fakta serta perbuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.[[8]](#footnote-9)

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pada intinya, perencanaan ialah pemikiran tentang segala sesuatu yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dengan melihat dan memikirkan tentang peluang dan ancaman yang ada atas tindakan-tindakan yang akan dilakukan, perencanaan dapat menunjukkan perlunya perubahan yang akan datang, dapat mengungkapkan peluang, membimbing manajemen untuk memikirkan kegiatan-kegiatan yang dikehendaki pada masa yang akan datang dan menjelaskan cara terbaik untuk membuat penjadwalan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Apabila berbicara tentang perencanaan strategis, maka secara tidak langsung akan mendapatkan kesamaan arti tentang makna perencanaan strategis dengan manajemen strategis, disebutkan bahwa

Sekitar tahun 1970-an terjadi penyempurnaan paling dalam proses manajemen, yang mana penekanan utama diberikan kepada peramalan lingkungan dan pertimbangan-pertimbangan eksternal dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana, dari sini dapat diketahui bahwa rancangan yang bersifat menyeluruh dikenal sebagai istilah manajemen strategis atau perencanaan strategik.[[9]](#footnote-10)

Perencanaan strategis sendiri diartikan sebagai “proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentu strategis, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan”[[10]](#footnote-11).

Arti penting perencanaan strategis berasal dari kemampuannya untuk membantu organsiasi maupun komunitas publik sehingga dengan efektif merespon lingkungan yang telah berubah secara dramatis pada masa sekarang maupun masa depan.

b. Strategis

Kata kedua dari perencanaan strategis yang perlu dibahas penjabarannya adalah “kata strategis berasal dari bahasa Yunani yaitu strategis yang berarti ”*a general set of manevvers carried out overcoma enemy during combat*” yaitu semacam ilmunya para jenderal untuk memenangkan pertempuran”[[11]](#footnote-12).

Strategis juga diartikan “sebagai rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu, yang menghubungkan keunggulan perusahaan ”lembaga” dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari lembaga itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi”[[12]](#footnote-13).

Adapun faktor-faktor penting yang menjadi perhatian dan perhitungan dalam menentukan strategis antara lain:

1. Memperhitungkan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki dari pada pihak-pihak saingan.
2. Memanfaatkan keunggulan dan kelemahan-kelemahan pihak saingan.
3. Memperhitungkan keadaan lingkungan intern maupun ekstern yang dapat mempengaruhi perusahaan atau organisasi.
4. Memperhitungkan faktor-faktor ekonomis, sosial dan psikologis.
5. Memperhatikan faktor-faktor sosio-kultural dan hukum.
6. Memperhitungkan faktor ekologis dan geografis.
7. Menganalisis dengan cermat rencana pihak-pihak saingan.

Memperhatikan semua faktor di atas, maka tersusunlah rencana strategis berdasarkan skala urutan prioritas tindakan dengan penyelesaian secara bertahap. “Tahap-tahap pelaksanaan yang ditetapkan dalam urutan prioritas harus saling berkaitan, saling menunjang dan tidak terpisahkan satu sama lainnya”[[13]](#footnote-14).

Berdasarkan paparan di atas, dapat diambil pengertian bahwa strategis adalah suatu siasat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, strategis dimulai dengan konsep bagaimana menggunakan sumber daya secara efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah, dan perlu disadari bahwa strategis itu diperukan agar tujuan organisas (*goal of the organization*) dapat tercapai dengan baik.

c. Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan yang sifatnya strategis sendiri merupakan anjuran dalam agama Islam, hal ini terbukti dari ayat-ayat di dalam al-Qur'an yang menyatakan atau walau tidak secara eksplisit, mengenai perlu dan pentingnya perencanaan yang bersifat strategis agar manusia dapat mencapai dan memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhirat kelak. Diantaranya ayat al-Qur'an yang menyebut tentang perlunya perencanaan strategis, yaitu dalam Qs. al-Hasyr ayat 18:

Terjemahanya

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.[[14]](#footnote-15)

Perencanaan strategis adalah proses “pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijaksanaan dan program yang diperluan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan guna menjamin agar kebijaksanaan dan program strategi itu dapat dilaksanakan”[[15]](#footnote-16).

Dari uraian diatas bisa didefinisikan bahwa Perencanaan strategis adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memadu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, sehingga menghasilkan hasil yang benar dan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

**2. Aplikasi Perencanaan Strategis**

Setelah mengetahui secara transparan dan mendalam tentang makna dari perencanaan dan strategis, maka berikutnya akan dikupas lebih lanjut makna dari perencanaan strategis.

Apabila berbicara tentang perencanaan strategis, maka secara tidak langsung akan mendapatkan kesamaan arti tentang makna perencanaan strategis dengan manajemen strategis, disebutkan bahwa

Sekitar tahun 1970an terjadi penyempurnaan paling dalam proses manajemen, yang mana penekanan utama diberikan kepada peramalan lingkungan dan pertimbangan-pertimbangan eksternal dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana, dari sini dapat diketahui bahwa rancangan yang bersifat menyeluruh dikenal sebagai istilah manajemen strategis atau perencanaan strategik.[[16]](#footnote-17)

Hakikatnya perencanaan strategis pada sebuah lembaga pendidikan di dalamnya memuat laporan tahunan yang dibuat oleh suatu sekolah harus mendapat pengesahan dari pengurus, pengawas dan pembina sekolah. Kemudian laporan tahunan yang telah disahkan wajib diumumkan kepada publik di papan pengumuman di kantornya masing-masing.

Peran adanya perencanaan strategis di sini untuk mengatur jalannya program kerja, yang mana dibuat agar segala apa yang menjadi tujuan dapat terlaksana dengan baik dan secara optimal agar dapat berjalan efektif dan efisien sesuai apa yang diharapkan.

Perencanaan strategis sendiri diartikan “sebagai proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentu strategi, kebijaksanaan dan program program strategik yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan”[[17]](#footnote-18).

Arti penting perencanaan strategis berasal dari kemampuannya untuk membantu organsiasi maupun komunitas publik secara efektif merespon lingkungan yang telah berubah secara dramatis pada masa sekarang maupun masa depan. Jika mengkaji secara mendalam tentang perencanaan atau manajemen strategis, maka yang paling menonjol pembahasannya dalam hal ini adalah tentang isu-isu strategis yang berkembang era organisasi, yang mana pencapaian tujuan organisasi adalah langkah awal untuk mengetahui apakah suatu organsiasi berkembang baik ataukah sebaliknya.

Isu-isu strategis sendiri dapat diartikan sebagai segala sesuatu tentang isu atau persoalan yang berkembang dimasyarakat yang dapat memberikan suatu perubahan atau efek terhadap organsiasi itu sendiri. Dalam menghadapi isu-isu yang terjadi, maka suatu organsiasi yang di dalamnya menerapkan model perencanaan strategis sudah pasti memikirkan pengantisipasipasinya sejak dini, bahkan organisasi yang menerapkan model perencanaan strategis sudah memikirkan alternatifalternatif pemecahan jauh sebelum isu itu ada dan berkembang. Dengan demikian penerapan model perencanaan strategis dalam organsiasi akan bisa diketahui apabila gejala-gejala strategis di atas terpenuhi dan dilaksanakan oleh organisasi. Jadi itinya tentang perencanaan strategis adalah bagaimana suatu organisasi, bisa tanggap terhadap lingkungan yang berubah dengan cepat dengan adanya isu-isu, baik yang berada dari internal maupun eksternal organisasi, serta apabila mengabil suatu keputusan atau kebijaksanaan yang berkaitan dengan organsiasi senantiasa melipatkan stakeholder yang ada.

Kemudian apabila mengamati sekilas tentang perencanaan strategis maka tentunya akan timbul dalam pemikiran bahwa antara perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang mempunyai kesamaan arti, padahal apabila dikaji lebih lanjut keduanya adalah berbeda walaupun tidak bisa dipungkiri bahwa ada sisi-sisi persamaan diantara keduanya.

Adapun persamaan dan perbedaannya antara lain:

1. Keduanya sama-sama memfokuskan kepada organsiasi untuk memperbaiki kinerjanya, perencanaan strategis lebih memfokuskan pada pengidentifikasian dan pemecahan isu-isu, sedangkan perencanaan jangka panjang lebih memfokuskan pada pengkhususan goal dan tujuan.
2. Perencanaan strategis lebih menekankan penilaian terhadap lingkungan diluar dan didalam organisasi dari pada yang dilakukan oleh perencanaan jangka panjang.
3. Para perencanaan strategis lebih mungkin dari pada perencanaan jangka panjang untuk mengumpulkan versi yang di idealkan dalam organsiasi dan mengusahakan bagaimana dapat tercapai.
4. Perencanaan strategis lebih banyak berorientasikan tindakan (*action oriented*) dari pada perencanaan jangka panjang.[[18]](#footnote-19)

Termasuk dalam tahap perencanaan ini adalah penyusunan anggaran perlu di sadari, sumber daya sekolah snagatlah terbatas, sementara tujuan yang ingin dicapai begitu banyak, maka proses penganggaran itu menjadi penting untuk mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mendukung program atau kegiatan yang akan direncanakan, dengan adanya anggaran dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan pengendalian kegiatan.

Manfaat perencanaan strategis ditemukan manfaat atau kegunaan-kegunaan yang besar sekali bagi efektifitas perkembangan organisasi. Diantara manfaat perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan perumusan (formulasi) strategis memperkuat kemampuan suatu organsiasi mencegah masalah.
2. Keputusan startegis yang di dasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif-alternatif terbaik yang ada.
3. Keterlibatan anggota dalam perumusan strategis meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas imbalan disetiap rencana strategis dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka (khusus organsiasi profit).
4. Senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara indvidu dan kelompok berkurang, karena partisipasi dalam perumusan masalah strategis memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
5. Penolakan terhadap perubahan semakin berkurang.[[19]](#footnote-20)

Beberapa penulis berkeyakinan bahwa perencanaan strategis dapat membantu suatu organsiasi untuk:

1. Berfikir secara strategis dan mengembangkan strategis yang efektif.
2. Memperjelas arah masa depan.
3. Menciptakan prioritas.
4. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan.
5. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan.
6. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada di bawah kontrol organisasi.
7. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi.
8. Memecahkan masalah utama organisasi.
9. Memperbaiki kinerja organisasi.
10. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif.
11. Membangun kerja kelompok dan keahlian.[[20]](#footnote-21)

Paparan di atas, dapat dilihat bahwa penerapan perencanaan strategis dalam organisasi mempunyai efek yang sangat positif sekali. Dalam hal ini perencanaan strategis adalah salah satu cara untuk membantu organisasi dan komunitas dalam mengatasi lingkungan mereka yang berubah dengan cepat, merumuskan masalah serta memecahkan yang mereka hadapi, serta dapat digunakan untuk mengatasi atau meminimalisasi kelemahan dan ancaman yang serius.

**3. Proses Perencanaan Strategis**

Proses diartikan “sebagai tahapan dalam suatu peristiwa pembentukan dan sebagainya, atau rangkaian kerja dalam acara persidangan”[[21]](#footnote-22).

Apabila berbicara tentang proses-proses dalam perencanaan strategis, maka akan didapatkan beberapa perbedaan, baik secara redaksional maupun sistematika, tetapi ini bukanlah amsalah yang besar, karena esensi dari semua itu adalah sama.

Adapun prinsip-prinsip perencanaan strategis yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan strategis lebih memfokuskan pada pengidentifikasian dan pemecahan isu-isu.
2. Perencanaan strategis lebih menekankan penilaian terhadap lingkungan di dalam dan diluar organisasi.
3. Perencanaan strategis tidak menafikkan peran stakeholders dalam memajukan organisasi.
4. Perencanaan strategis menerapkan sekali perioritas dalam beberapa masalah yang dihadapi.
5. Perencanaan strategis selalu menganalisa SWOT (*strength, weakness, opportunity, threath*).
6. Visi dan misi organisasi tidak statis, dalam artian ia bisa berubah manakala sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan zaman.[[22]](#footnote-23)

Dari uraian di atas dapat disimpulan bahawa proses perencanaan strategis merupakan menganalisis keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka menciptakan dan mempertahankan daya saing yang unggul berdasarkan norma-norma yang berlaku.

**4. Tahap – Tahap dalam Proses Perencanaan Strategis**

Adapun tahap-tahap dalam proses perencanaan strategis menurut Jhon. M Boryson adalah “(1) Persiapan perencanaan, (2) Mempertegas visi dan misi, (3) Menilai lingkungan, (4) Penulisan rencana strategis, (5) Melaksanakan perencanaan strategis, (6) Memantau dan mengevaluasi”[[23]](#footnote-24).

Tahap 1. Persiapan perencanaan

Perencanaan strategis yang digunakan untuk menyususn rangkaian kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Untuk menyusun rencana yang dapat direalisasikan dalam kegiatan nyata dan berhasil, diperlukan berbagai pendekatan untuk mengetahui dan memahami sejumlah informasi yang diperlukan, baik aspek internal maupun aspek eksternal. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah analisis SWOT Streghts (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang) dan Threats (ancaman).

Sebuah organisasi yang memutuskan siap untuk memulai perencanaan strategis kemudian harus melakukan 5 hal untuk melincinkan jalan bagi proses yang teratur :

1. Mengidentifikasi masalah atau pilihan tegas yang harus di tangani oleh proses perencanaan
2. Memperjelas peran ( siap melakukan apa yang dalam proses itu )
3. Membentuk sebuah panitia perencana.
4. Menyusun profil organisasi.
5. Mengidentifikasi informasi yang harus di kumpulkan untuk membantu membuat keputusan – keputusan yang sehat.

Produk yang dikembangkan pada akhir tahap 1 adalah sebuah rencana kerja perencanaan strategis (rencana untuk merencanakan).

Tahap 2. Mempertegas Misi Dan Visi

Sebuah rumusan misi itu mirip dengan alinea pengantar: rumusan misi memberitahu pembaca ke arah tulisannya, dan juga memperlihatkan bahwa si penulis tahu ke mana arah tulisannya. Demikian juga, rumusan misi harus menyampaikan inti sebuah organsiasi kepada pembaca dan kemampuan organisasi untuk menegaskan akan memperlihatkan fokus dan maksudnya. Rumusan misi itu biasanya melukiskan organsiasi dalam rangka.

1. Maksudnya mengapa organisasi itu ada dan apa yang ingin dicapai.
2. Metode utama atau kegiatan utama yang dilakukan organsiasi untuk memenuhi maksud hati.
3. Nilai-nilai, prinsip atau keyakinan yang membimbing para anggota organsiasi sewaktu mereka mengejar maksud organisasi itu.

Kalau rumusan misi meringkas apa, bagaimana dan mengapanya sebuah karya organsiasi, maka rumusan visi menyajikan gambaran dalam kata-kata tentang seperti apa kiranya sukses itu. Sebuah visi merupakan model mental tentang keadaan masa depan. dibangun berdasarkan spekulasi-spekulasi yang masuk akal.asumsi-asumsi yang masuk akal tentang masa depan.dipengaruhi penilaian kita sendiri tentang apa yang mungkin dan berharga. sebuah visi adalah model mental yang dapat diwujudkan oleh orang dan organsiasi melalui keterlibatan dan tindakan-tindakan mereka”.

Setelah memahami rumusan misi dan visi, organsiasi mengetahui apa yang dilakukannya, mengapa melakukannya, dan apa yang ingin dicapai. Tahap proses berikutnya membahas bagaimana menyelesaikan tugas itu.

Produk yang dikembangkan pada akhir tahap 2 adalah rancangan rumusan misi dan rumusan visi.

Tahap 3. Menilai Lingkungan

Setelah oragnsiasi mendapatkan sejumlah kejelasan tentang mengapa ia ada, apa yang dilakukannya, dan apa yang ingin dicapai, organsiasi harus memandang dengan jernih situasinya sekarang. Langkah ini mengharuskan pengumpulan informasi mutakhir tentang kekuatan dan kelemahan internal organisasi, dan peluang serta ancaman eksternalnya penilaian yang akan memperhalus dan mungkin menyusun ulang daftar pertanyaan kritis yang dihadapi organisasi dan yang harus dihadapi oleh rencana strategis itu. Ini mencakup keprihatinan utama, misalnya pendanaan, peluang program baru, peraturan yang berubah atau kebutuhan yang berubah, dan seterusnya; intinya adalah memilih masalah-masalah paling penitng yang harus dihadapi. Biasanya sebuah penitia erencanaan tidak akan menyetujui lebih dari lima hingga tujuh pertanyaan atau masalah kritis sekitar rencana strategis.

Tahap 4. Penulisan Rencana Strategis

Misinya telah ditegaskan, masalah kritis telah diidentifikasi, dan strategi serta tujuan telah disepakati. Langkah ini pada pokoknya adalah memeprsatukan kepingan-kepingan itu menjadi satu dokumen yang utuh.

Lazimnya salah satu anggota panitia perencanaan, direktur eksekutif atau bahkan seorang konsultan perencanaan, akan menyusun draf dokumen rencana final dan kemudian menyerahkannya untuk diperiksa oleh semua pengambill keputusan yang utama (biasanya dewan dan staf manajemen). Para pemeriksa itu harus memastikan bahwa rencana itu menjawab pertanyaan-pertanyaan utama tentang prioritas dan arah secara cukup mendetail agar berfungsi sebagai pedoman untuk para anggota organsiasi, perbaikan tidak boleh berlarut-larut selama berbulan-bulan, tetapi tindakan harus diambil untuk menjawab setiap pertanyaan penting yang diajukan pada persimpangan ini. Hasil akhirnya akan merupakan deskripsi ringkas tentang ke mana arah organsiasi, bagaimana ia sampai ke sana, dan mengapa organsiasi perlu menempuh jalan itu dan ide-ide yang secara luas di dukung oleh staf dan dewa organsiasi itu.

Tahap 5. Melaksanakan Rencana Strategis

Semua pekerjaan yang dilukiskan di atas itu tidak ada gunanya bila tidak menyejajarkan pekerjaan sehari-hari dengan prioritas yang telah dipilih dengan seksama. Penghubung antara pemikiran strategis yang memberi arah yang tercantum dalam rencana strategis dengan pekerjaan sehari-hari adalah rencana operasi yang padat dan mudah digunakan. Rencana itu harus sesuai dengan tahun fiskal perusahaan dan menampung kebutuhan akan perencanaan lain pada tingkat program yang lebih mendetail yang berkaitan dengan siklus pendanaan dan siklus pelaporan lain.

Tahap 6. Memantau dan Mengevaluasi

Proses perencanaan strategis itu tak pernah betul-betul selesai. Ada siklus, dan periode kegiatan yang lebih intensif atau kurang intensif, tetapi proses bersikap tanggap terhadap lingkungan yang berubah itu berjalan terus. Setiap organsiasi harus memilih waktu yang pas untuk merencanakan dan mengevaluasi ulang. Banyak organisasi nirlaba menggunakan siklus perencanaan tiga tahunan. Rencana strategis yang pertama dirampungkan dengan jangka waktu tiga tahun, dan rencana operasi tahunan per satu tahun. Pada akhir tahun kesatu dan kedua, kemajuan menuju prioritas rencana strategis itu dinilai dan disesuaikan seperlunya, dan disusun rencana operasi tahunan yang baru. Sementara tahun ketiga dilakukan proses perencanaan strategis yang baru. Tergantung pada luasnya perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi, rencana kerja perencanaan strategis itu lebih intensif atau kurang intensif. Pada akhir tahun ketiga, rencana tiga tahunan yang baru dan juga rencana operasi tahunan yang baru, disetujui dan siklus itu mulai lagi.

Apa yang penting ialah bahwa proses itu berjalan terus dan tetap tanggap terhadap lingkungan yang berubah-ubah. Dokumen-dokumennya kurang penting dibanding mutu pemikiran dan tingkat keterlibatan strategi inti dan prioritas organsiasi itu.

Kalau strategi dan peroritas inti yang telah disetujui untuk masa depan itu tetap sahih, maka kerangka waktu yang digariskan dengan singkat di atas itu berhasil baik. Sebaliknya, bila lingkungan berubah dengan cara-cara yang secara dasariah berbeda dengan asumsi yang mendasari rencana strategis, maka pelru penyusun ulang dan membuat strategi baru secara lebih dini.

**B. Deskripsi Kinerja Guru**

**1. Pengertian Kinerja Guru**

Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai kinerja. Pada dasarnya, kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang baik. Maier mengatakan bahwa “kinerja merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan”[[24]](#footnote-25).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai:

a. Sesuatu yang dicapai.

b. Prestasi yang diperoleh.

c. Kemampuan kerja.[[25]](#footnote-26)

Lawler dan Porter mengatakan bahwa

*Job performance* adalah “*succesful role achievement*” yang diperoleh seseorang dariperbuatan-perbutannya. Jadi, dari batasan-batasan tersebut jelaslah bahwayang dimaksud dengan *job performance* adalah hasil yang dicapai olehseseorang menurut ukuran yang berlaku umtuk pekerjaan yangbersangkutan.[[26]](#footnote-27)

Sedangkan istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasisesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Anwar Prabu Mangkunegara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”[[27]](#footnote-28).

Berdasarkan teori yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam mengelola dan melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran sesuai dengan ukuran yang berlaku bagi pekerjaannya. Kinerja pendidik menyangkut seluruh aktifitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggung jawab dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan memandu siswa dalam mencapai tingkat kematangan dan kedewasaannya. Seorang yang profesional tentunya akan memiliki kebanggaan yang besar terhadap pekerjaan yang digeluti dan kemampuan yang dimilikinya, yang mendasari keputusannya dalam profesionalnya tersebut. Pendidik yang profesional tentu akan lebih disegani oleh rekan, bawahan, maupun siswanya, sehingga kinerja organisasi akan berjalan secara optimal. Dalam hal ini orientasi seorang pendidik yang profesional akan selalu taat pada sistem yang sedang berlangsung. Kinerja seorang pendidik merupakan suatu perilaku atau respon yang memberikan hasil yang mengacu pada apa yang dikerjakan ketika menghadapi suatu tugas.

Adapun efektifitas kinerja seorang pendidik yang berkualitas dalam mengajar sebagaimana yang dikemukakan oleh Stiggin, yaitu:

1. Mencerminkan semua komponen kinerja/kejadian yang penting dalam prosesmencapai suatu target tertentu.
2. Diterapkan dalam konteks yang tepat dan dalam kondisi tempat berlangsungnya kinerja tersebut secara lami.
3. Menggambarkan dimensi kinerja yang dapat diterapkan secara konsisten terhadap serangkaian kegiatan yang serupa.
4. tepat dalam pengembangannya bagi suatu masyarakat.
5. Dapat dipahami dan digunakan oleh semua pihak yang terlibat dalam proses penilaian kinerja (performance appraisal), baik oleh pendidik, siswa, orang tua, maupun masyarakat.
6. Menghubungkan hasil penilaian secara berkelanjutan terhadap proses pembuatan keputusan pengajaran.
7. Berfungsi sebagai media yang jelas dan dapat dipahami dalam mendokumentasikan/mengkomunikasikan siswa.[[28]](#footnote-29)

Berdasarkan teori yang dikemukakan di atas dapat dimengerti bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja atau prestasi seorang guru dalam mengemban tugasnya sebagai seorang pendidik agar dapat memenuhi tujuan dari sekolah tempatnya bekerja.

**2. Standar Kinerja Guru**

Penetapan standar proses pendidikan merupakan kebijakan yang sangat penting dan strategis untuk pemerataan dan peningkatan kualitas pendidikan. Melalui standar proses pendidikan setiap guru dan atau pengelola sekolah dapat menentukan bagaimana seharusnya proses pembelajaran berlangsung. Untuk mencapai standar perencanaan proses pendidikan melalui peningkatan dan perbaikan profesional guru serta mengoptimalkan peran guru dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan kamus besar bahasa indonesia kompetensi berarti “kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu). Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan”[[29]](#footnote-30). Menurut Johnson yang dikutip dalam bukunya Wina Sanjaya menyatakan:

*Competency as rational performance which* *satisfactorily meets the objective for a desired condition”*. Menurutnya, kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Menurut Muh. Uzer Usman kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang baik yang kualitatif maupun kuantitatif.[[30]](#footnote-31)

Konsep Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 dikemukakan bahwa “kompetensi guru itu mencapaikup kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional”[[31]](#footnote-32). Dalam PP RI No. 19 Tahun 2005 pasal 28 ayat 1 dijelaskan bahwa “pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”[[32]](#footnote-33).

Berdasarkan pengertian diatas dapat dipahami bahwa kompetensi guru adalah kemampuan dasar atau kecakapan yang harus dimiliki oleh seseorang guru yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik untuk menentukan suatu hal serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sedangkan pengelolaan adalah “kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain”[[33]](#footnote-34) Dan pembelajaran sendiri adalah “proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungannya, sehingga terjadi suatu perubahan ke arah yang lebih baik”[[34]](#footnote-35).

Jadi kompetensi pengelolaan pembelajaran adalah kemampuan atau keterampilan guru dalam mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan proses mengajar di kelas mulai dari membuka pelajaran sampai pada pelaksanakan penilaian dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Sebagai pengelola pembelajaran (*learning manajer*), guru berperan dalam menciptakan iklim belajar yang memungkinkan siswa dapat belajar secara nyaman.

Kompetensi ini merupakan salah satu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh guru, karena jika guru mampu melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik, maka kinerja guru akan dikatakan baik pula. Dan kinerja itu sendiri dapat dilihat dari bagaimana seorang guru dalam mengelola pembelajaran baik sebelum proses belajar mengajar berlangsung sampai pada saat proses pembelajaran. Menurut Moeheriono, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya dalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:

a. Merencanakan program belajar mengajar

b. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar

c. Menilai kemajuan proses belajar mengajar

d. Menguasai bahan pelajaran.[[35]](#footnote-36)

Menurut Suharsimi Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan:

1. Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau keterampilan yang akan dipraktekkan di kelas, menyiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
2. Melaksanakan pengajaran di kelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
3. Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa melaksanakan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir[[36]](#footnote-37)

Soedijarto, kinerja guru dapat dilihat dari kemampuannya didalam:

1. Merencanakan belajar mengajar yang meliputi:
   1. Merumuskan tujuan-tujuan instruksional khusus
   2. Menguraikan deskripsi satuan pelajaran
   3. Merancang kegiatan belajar mengajar yang akan ditempuh
   4. Memilih berbagai media dan sumber belajar
   5. Menyusun instrumen untuk menilai penguasa tujuan yang telah ditetapkan.
2. Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar
3. Menilai kemajuan proses belajar mengajar
4. Memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar dan informasi lainnya tentang belajar bagi perbaikan program belajar mengajar[[37]](#footnote-38).

Dengan demikian, untuk memperoleh predikat kinerja guru dengan baik. Maka ada banyak hal yang harus dilakukan dan diperlihatkan guru dalam kegiatan proses belajar mengajarnya, baik pekerjaan yang sifatnya tertulis maupun yang tidak tertulis. Sehingga sebagai guru harus bisa memahami akan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran, melaksanakannya, dan berhasil dalam mengajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik sangat ditentukan oleh konsekuensi dan ketelitian dalam memilih strategi mengajar. Kegiatan yang harus dilakukan oleh guru berkenaan dengan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran meliputi:

* 1. Membuat perencanaan berupa satuan pelajaran dengan tepat.
  2. Menggunakan metode belajar yang sesuai
  3. Menciptakan kondisi belajar secara konsekuen
  4. Melaksanakan evaluasi secara keseluruhan
  5. Membuat program tindak lanjut hasil penilaian

Berdasarkan standar proses pembelajaran pada implementasi Kurikulum 2013, maka guru harus melaksanakan 3 tahapan yaitu:

1. Kegiatan pendahuluan
2. Kegiatan inti
3. Kegiatan penutup.[[38]](#footnote-39)

a. Kegiatan Pendahuluan pada Proses Pembelajaran Kurikulum 2013

Kegiatan pendahuluan yang harus dilakukan oleh guru berdasarkan amanat Kurikulum 2013 adalah:

1. Kegiatan yang mula-mula harus dilakukan oleh guru pada kegiatan pendahuluan di dalam sebuah proses pembelajaran adalah mempersiapkan siswa baik psikis maupun fisik agar dapat mengikuti proses pembelajaran dengan baik.
2. Selanjutnya guru harus mengajukan beberapa pertanyaan-pertanyaan terkait materi pembelajaran baik materi yang telah siswa pelajari serta materi-materi yang akan mereka pelajari dalam proses pembelajaran tersebut.
3. Setelah memberikan pertanyaan-pertanyaan, guru kemudian mengajak siswa untuk mencermati suatu permasalahan atau tugas yang akan dikerjakan sehingga dengan demikian mereka akan belajar tentang suatu materi, kemudian langsung dilanjutkan dengan menguraikan tentang tujuan pembelajaran atau KD yang akan dicapai pada pembelajaran tersebut.
4. Terkahir, dalam kegiatan pendahuluan guru harus memberikan outline cakupan materi serta penjelasan mengenai kegiatan belajar yang akan dilakukan oleh siswa untuk menyelesaikan permasalahan atau tugas yang diberikan.[[39]](#footnote-40)

b. Kegiatan Inti pada Proses Pembelajaran Kurikulum 2013

Pada hakikatnya, kegiatan inti adalah suatu proses pembelajaran agar tujuan yang ingin dicapai dapat diraih. Kegiatan ini mestinya dilakukan oleh guru dengan cara-cara yang bersifat interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi siswa agar dengan cara yang aktif menjadi seorang pencari informasi, serta dapat memberikan kesempatan yang memadai bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis siswa.

Metode yang digunakan dalam kegiatan inti harus bersesuaian dengan karakteristik siswa dan mata pelajaran. Kegiatan inti mencakup proses-proses berikut:

1. Melakukan observasi
2. Bertanya
3. Mengumpulkan informasi
4. Mengasosiasikan informasi-informasi yang telah diperoleh
5. dan mengkomunikasikan hasilnya.

Pada proses pembelajaran yang terkait dengan KD yang bersifat prosedur untuk melakukan sesuatu, guru memfasilitasi sedemikian rupa sehingga siswa dapat melakukan pengamatan terhadap pemodelan/demonstrasi yang diberikan guru atau ahli, siswa menirukannya, selanjutnya guru melakukan pengecekan dan pemberian umpan balik, dan latihan lanjutan kepada siswa.

Tiap kegiatan pembelajaran seharunya guru memperhatikan kompetensi yang terkait dengan sikap seperti jujur, teliti, kerja sama, toleransi, disiplin, taat aturan, menghargai pendapat orang lain sebagaimana yang telah dicantumkan pada silabus dan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran). Cara-cara yang dilakukan berkaitan dengan proses pengumpulan data (informasi) diusahakan sedemikian rupa sehingga relevan dengan jenis data yang sedang dieksplorasi, misalnya di laboratorium, studio, lapangan, perpustakaan, museum, dan lain-lain. Sebelum menggunakan informasi atau data yang telah dikumpulkan dan diperoleh siswa mesti tahu dan kemudian berlatih, lalu dilanjutkan dengan menerapkannya pada berbagai situasi.

Berikut ini merupakan contoh penerapan dari kelima tahap kegiatan ini pada proses pembelajaran

1. Melakukan observasi (melakukan pengamatan)

Dalam kegiatan melakukan pengamatan, guru membuka secara luas dan bervariasi kesempatan siswa untuk melakukan pengamatan melalui kegiatan-kegitan seperti: melihat, menyimak, mendengar, dan membaca. Guru memfasilitasi siswa untuk melakukan pengamatan, melatih mereka untuk memperhatikan (melihat, membaca, mendengar) hal yang penting dari suatu benda atau objek.

2. Bertanya

Pada saat siswa berada pada kegiatan melakukan pengamatan, guru membuka kesempatan secara luas kepada peserta didik untuk mempertanyakan mengenai apapun yang telah mereka lihat, mereka simak, atau mereka baca. Penting bagi guru untuk memberikan bimbingan kepada siswa agar bisa mengajukan pertanyaan. Pertanyaan yang dimaksud di sini berkaitan dengan pertanyaan dari hasil pengamatan objek yang konkrit sampai kepada yang abstrak baik berupa fakta, konsep, prosedur, atau pun hal lain yang lebih abstrak. Pertanyaan dapat pula yang bersifat faktual hingga pada pertanyaan yang bersifat hipotetik.

Berawal situasi siswa diajak untuk berlatih menggunakan pertanyaan dari guru diusahakan agar terus meningkat kualitas tahapan ini sehingga pada akhirnya siswa mampu mengajukan pertanyaan secara mandiri. Dari kegiatan bertanya ini akan dihasilkan sejumlah pertanyaan. Kegiatan bertanya dimaksudkan juga agar siswa dapat mengembangkan rasa ingin tahunya. Pada prinsipnya, semakin terlatih siswa untuk bertanya maka rasa ingin tahu mereka akan semakin berkembang.

Pertanyaan-pertanyaan yang telah mereka ajukan akan dijadikan dasar untuk mencari informasi yang lebih lanjut dan beragam dari sumber-sumber belajar yang telah ditentukan oleh guru hingga mencari informasi ke sumber-sumber yang ditentukan oleh siswa sendiri, dari sumber yang tunggal sampai sumber yang beragam.

3. Mengumpulkan dan mengasosiasikan informasi

Adapun langkah selanjutnya yang merupakan tindak lanjut dari kegiatan bertanya adalah menggali dan mengumpulkan informasi dari beragam sumber dengan bermacam cara. Dalam hal ini siswa boleh membaca buku yang lebih banyak, mengamati fenomena atau objek dengan lebih teliti, atau bisa juga melaksanakan eksperimen. Berdasarkan kegiatan-kegiatan inilah pada akhirnya akan dikumpulkan banyak informasi.

4. Mengasosiasikan informasi

Informasi yang banyak ini selanjutnya akan dijadikan fondasi untuk kegiatan berikutnya yakni memproses informasi sehingga pada akhirnya siswa akan menemukan suatu keterkaitan antara satu informasi dengan informasi lainnya, menemukan pola dari keterkaitan informasi dan bahkan mengambil berbagai kesimpulan dari pola yang ditemukan.

5. Mengkomunikasikan hasil

Kegiatan terakhir dalam kegiatan inti yaitu membuat tulisan atau bercerita tentang apa-apa saja yang telah mereka temukan dalam kegiatan mencari informasi, mengasosiasikan dan menemukan pola. Hasil tersebut disampikan di kelas dan dinilai oleh guru sebagai hasil belajar siswa atau kelompok siswa tersebut.

c. Kegiatan Penutup pada Proses Pembelajaran Kurikulum 2013

Pada kegiatan penutup, guru bersama-sama dengan siswa dan/atau sendiri membuat rangkuman/simpulan pelajaran, melakukan penilaian dan/atau refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan secara konsisten dan terprogram, memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran, merencanakan kegiatan tindak lanjut dalam bentuk pembelajaran remedi, program pengayaan, layanan konseling dan/atau memberikan tugas baik tugas individual maupun kelompok sesuai dengan hasil belajar peserta didik, dan menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.

Dengan demikian, untuk memperoleh predikat kinerja guru dengan baik. Maka ada banyak hal yang harus dilakukan dan diperlihatkan guru dalam kegiatan proses belajar mengajarnya, baik pekerjaan yang sifatnya tertulis maupun yang tidak tertulis. Sehingga sebagai guru harus bisa memahami akan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran, melaksanakannya, dan berhasil dalam mengajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik sangat ditentukan oleh konsekuensi dan kepiawaian dalam memilih strategi mengajar. Kegiatan atau hal yang harus dilakukan oleh guru berkenaan dengan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran meliputi:

* 1. Membuat perencanaan berupa satuan pelajaran dengan tepat.
  2. Menggunakan metode belajar yang sesuai
  3. Menciptakan kondisi belajar secara konsekuen
  4. Melaksanakan evaluasi secara keseluruhan
  5. Membuat program tindak lanjut hasil penilaian

**3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Ada banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Menurut Maier, perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964) yang merumuskan bahwa:

a. *Human Performance = Ability + Motivation*

b. *Motivation = Attitude + Situation*

c. *Ability = Knowledge + Skill[[40]](#footnote-41)*

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yan memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, “pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)”[[41]](#footnote-42).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya “seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja”[[42]](#footnote-43).

David Mc Clelland berpendapat bahwa pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena “motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang makapencapaian kinerja akan lebih mudah”[[43]](#footnote-44).

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud dengan faktor kinerja guru merupakan yang mana seorang pendidik menjalankan tugas harus sesuai dengan sistem yang telah ditentukan dan hasilnya sesuai dengan apa yang ia usahakannya.

**C. Hasil Penelitian Relevan**

Sebelum kita merujuk pada penulisan ini, peneliti telah mengambil beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini dengan harapan dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk kajian mengenai penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang diambil hanya beberapa saja seperti penelitian

Muhammad Fathurridho (3104065).*Strategi Pembelajaran PAI dalam Menghadapi Ujian Kenaikan Kelas Tahun Ajaran 2007/2008 di SMP N 31 Semarang.* Skripsi. Semarang Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.2009.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1). Perencanaan pembelajaran PAI yang disusun oleh guru, dan 2). Penerapan strategi dalam implementasi pembelajaran pada kelas VIII di SMP N 31 Semarang.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field reseach*). Metode pengumpulan data yang penulis gunakan berupa metode wawancara, metode dokumentasi dan metode observasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif dan induktif, metode deskriptif yaitu metode pembahasan yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi pada saat penelitian. Sedangkan metode induktif yaitu suatu pengambilan keputusan dengan menggunakan pola pikir yang berangkat dari fakta-fakta yang sifatnya khusus kemudian digeneralisasikan kepada hal-hal yangsifatnya umum.

Hasil penelitian menunjukan bahwa: a. Perencanaan pembelajaran PAI yang disusun oleh guru secara umum telah sesuai dengan panduan yang ditetapkan oleh BSNP. Akan tetapi, pada beberapa aspek dapat dilihat perencanaan tersebut kurang dipertimbangkan dengan matang. pendekatan dan metode yang dirumuskan kurang dipertimbangkan berdasarkan karakteristik materi dan sifat tujuan yang ingin dicapai dalam kegiatan belajar mengajar pada tiap satuan kegiatan, b. Secara global, penerapan strategi dalam implementasi kegiatan belajar mengajar di SMP N 31 Semarang terlaksana dengan baik. Bahkan, beberapa aspek seperti variasi pendekatan dan metode yang belum dirumuskan dengan matang dalam perencanaan telah diterapkan dengan baik.

Beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan strategi pembelajaran mata pelajaran PAI di SMPN 31 Semarang terdapat pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki, sarana prasarana, dan lingkungan yang memadai. Adapun faktor penghambatnya terdapat pada minimnya potensi/kemampuan keagaman sebagian peserta didik, minimnya motivasi belajar siswa, kurangnya dukungan dari orang tua dan masyarakat.

Babarapa tindakan yang diambil, baik oleh guru PAI maupun oleh sekolah untuk meningkatkan kualitas keberagamaan siswa melalui pembelajaran PAI menjelang ujian kenaikan kelas tahun ajaran 2007/2008, diantaranaya: a). Mensiasati kegiatan belajar mengajar menjadi lebih menyenangkan dan bermakna dengan mengutamakan komunikasi aktif dan harmonis antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru dan sumber belajar yang ada, b). Mengefektifkan pembelajaran baca tulis Al-Quran (BTA) untuk mendukung pembelajaran PAI, c). Memberikan penyuluhan kepada orang tua siswa untuk berperan aktif mendukung peningkatan keagamaan siswa dengan pengawasan dan penanaman motifasi belajar terhadap peserta didik.[[44]](#footnote-45)

Studi yang dilakukan oleh saudara Muhammad Fathurridho (3104065). dijadikan sebagai salah satu rujukan oleh penulis yang diperoleh melalui layanan jasa internet (*Interkonektit Network* melalui proses registrasi member keanggotaan *digital library* IAIN Walisongo Semarang (GDL) di tanah air. Walaupun begitu, kajian tersebut lebih banyak membahas tentang pelaksanaan strategi pembelajaran mata pelajaran PAI.

Kajian yang tidak kalah pentingnya dalam rangka melakukan penelitian ini, ditulis oleh saudariNur Asiah (3101365) mengadakan sebuah penelitian mengangkat judul:

Nur Asiah (3101365).*Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Ad-Dainuriyah Semarang.*

Skripsi ini membahas kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Ad-Dainuriyah Semarang. Kajiannya dilatarbelakangi oleh peran penting kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, menerapkan kualitas sekolah dan sekaligus dalam manajemen peningkatan mutu pembelajaran, karena gerak langkah sebuah organisasi sekolah dikendalikan oleh seorang kepala sekolah. Studi ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari kompetensi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ad-Dainuriyah Semarang?

Manfaat/harapan dari penelitian ini secara teoritis adalah dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya kepemimpinan pendidikan. Secara praktis di antaranya yaitu sebagai bahan informasi terhadap Madrasah Ibtidaiyah Ad-Dainuriyah dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Sebagai bahan informasi terhadap lembaga-lembaga lain tentang pelaksanaan manajemen kepemimpinan, dan bagi kepala sekolah dan guru dapat dijadikan rujukan dalam upaya mengembangkan kualitas dan kinerja dirinya di lembaga tempat bertugas. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif.

Metode pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam konteksnya dengan kompetensi manajerial, kepala sekolah MI Ad-Dainuriyah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di madrasahnya. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Sudah menjadi sifat manusia, di samping kelebihan ada pula kekurangannya yaitu Kepala sekolah MI Ad-Dainuriyah Semarang karena terlalu disiplinnya, terkadang dalam situasi tertentu aktif mengisi jam pelajaran yang sebetulnya menjadi porsi guru yang bersangkutan. Kondisi ini menimbulkan kesan kurangnya tingkat kepercayaan kepala sekolah terhadap guru.[[45]](#footnote-46)

Setelah membaca hasil penelitian rekan-rekan yang tersebutkan di atas terkait variabel perencanaan meningkatkan kinerja guru. dengan beberapa karya buku-buku relevan peneliti menganggap bahwa penelitian tersebut telah mengkaji variabel dimaksud sedikit banyak telah turut melengkapi khasanah keilmuwan dan referensi penelitian penulis. Namun, sebagai karya manusia yang tidak lepas dari keterbatasan, semua karya itu tidak pernah mencapai predikat sempurna. Dalam melakukan pengkajian, terkadang karya-karya terebut hanya mampu membahas satu aspek atau menonjolkan beberapa aspek tertentu saja.

Dalam penelusuran terhadap karya dan hasil penelitian mengenai perencanaan meningkatkan kinerja guru penulis menemukan beberapa kajian secara spesifik. Namun, ada beberapa titik-titik sentral yang menjadi perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang pada umumnya penelitian itu banyak rekan-rekan kita melakukannya pada ruang lingkup skala dan jenjang pendidikan tertentu, Untuk itulah penelitian ini dianggap perlu dilakukan di SMP Negeri 4 Kendari

Meskipun demikian, dalam melakukan penelitian ini, hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya menjadi bahan yang amat berharga bagi penulis, terutama untuk memberikan gambaran Peningkatan Kinerja Guru Melalui Perencanaan Strategis Di SMP Negeri 4 Kendari yang kawan-kawan pernah temui dalam penelitiannya. Begitu juga sumber-sumber lain yang membahas mengenai variabel-variabel tersebut yang belum diungkap di sini, menjadi bahan yang sangat berguna sehingga penulis memberikan apresiasi yang setingi-tingginya.

**D. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir penelitian merupakan kerangka yang mendasari operasional penelitian yang merupakan sejumlah asumsi, konsep, dan atau proposisi yang diyakini kebenarannya sehingga dapat mengarahkan alur pikir dalam pelaksanaan penelitian. Sama halnya dengan kerangka konseptual yang memiliki peranan sebagai *theoretical perspective* dan *a systematic* *sets of beliefs*, penetapan batasan-batasan penelitian, dan berfungsi sebagai *theoretical leads* dalam menemukan dan mengembangkan hipotesis dan prop proposisi berdasarkan pengalaman empirik.

Bagan 2.1

Kerangka Konsep Analisis Kinerja Guru Dalam Rencana Strategis (2007-2011) SMP Negeri 4 Kendari.

Analisis Kinerja Guru Dalam Rencana Strategis (2007-2011) SMP Negeri 4 Kendari

Tahap-tahap perencanaan strategis

1. Persiapan perencanaan
2. Mempertegas visi dan misi
3. Melakukan penilaian lingkungan
4. Menuliskan rencana yang tepat
5. Melaksanakan perencanaan yang strategis
6. Memantau dan mengevaluasi

Dimensi kinerja guru

1. Merencanakan program belajar mengajar
2. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar
3. Menilai kemajuan prose belajar mengajar
4. Menguasai bahan pelajaran.
5. Melakukan pengukuran kinerja.

Hasil kinerja guru mengorientasikan adanya perencanaan strategis

1. Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, misi adalah suatu usaha untuk menyususn peta perjalanan, lihat Nur zazin, Gerakan menata mutu pendidikan, (Jogjakarta: Ar-ruzz Medi, 2011), h. [↑](#footnote-ref-2)
2. Sri Minarti, *Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 128. [↑](#footnote-ref-3)
3. Widjaya, *Etika Administrasi Negara,* (Jogjakarta: Penerbit, Bumi Aksara, 2007), h. 9. [↑](#footnote-ref-4)
4. A.W.Widjaya, *Perencanaan Strategis sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: PT. Bina Aksara, 2001), h. 14. [↑](#footnote-ref-5)
5. Komaruddin, *Ensiklopedi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 8-9 [↑](#footnote-ref-6)
6. Widjaya, *Perencanaan* ....*,* h.16. [↑](#footnote-ref-7)
7. Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2005), hal 10 [↑](#footnote-ref-8)
8. *Ibid.,* h. 11. [↑](#footnote-ref-9)
9. *Ibid*., h. 19. [↑](#footnote-ref-10)
10. T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2002), h. 5. [↑](#footnote-ref-11)
11. Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*……., h. 17. [↑](#footnote-ref-12)
12. Lawrena R. Jauch dan William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 12. [↑](#footnote-ref-13)
13. Melayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 102. [↑](#footnote-ref-14)
14. Departemen Agama RI*, Al-Qur'anan dan terjemahannya*, (Jakarta: Yayasan Penyelengara dan Penterjemah Al-Qur'an,2008), h. 919 [↑](#footnote-ref-15)
15. James A. F Stoner dan Charles Wankel, P*erencanaan dan pengambilan keputusan dalam manajemen, terjemahan sehat simamora,* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2007), h . 167 [↑](#footnote-ref-16)
16. Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*……., h. 19. [↑](#footnote-ref-17)
17. Susilo Martoyo, *Perencanaan Strategis*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2009), h. 57. [↑](#footnote-ref-18)
18. John M. Boryson, *Perencanaan Strategis bagi Organsiasi Sosial*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 237. [↑](#footnote-ref-19)
19. John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 2004), h. 30-31. [↑](#footnote-ref-20)
20. Boryson, *Perencanaan....,* h. 12-13. [↑](#footnote-ref-21)
21. Pius Partanto dan M. Dahlan, *Kamus Ilmiah*, (Surabaya; Arkola, 2001), h. 633 [↑](#footnote-ref-22)
22. Boryson, *Perencanaan....,* h.16. [↑](#footnote-ref-23)
23. *Ibid*., h. 18-20. [↑](#footnote-ref-24)
24. Moh. As’ad, *Psikologi Industri,* (Yogyakarta: Liberty, 2003), h. 45 [↑](#footnote-ref-25)
25. Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Depdikbud, 2004), h. 1386 [↑](#footnote-ref-26)
26. Peter Salim, *The Comtemporary English Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 2009), h. 1386 [↑](#footnote-ref-27)
27. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* (Bandung: Rosda Karya, 2004), cet. 5, hlm. 93 [↑](#footnote-ref-28)
28. Muhtar, *Desain Pembelajaran PAI*, (Jakarta: Misaka Ghaliza, 2003), h. 99 [↑](#footnote-ref-29)
29. Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, op.cit.,* h.584. [↑](#footnote-ref-30)
30. Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), h. 17 [↑](#footnote-ref-31)
31. Undang-Undang Guru dan Dosen, *op.cit.,* h.7. [↑](#footnote-ref-32)
32. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005, h. 18. [↑](#footnote-ref-33)
33. Sondang. P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h.5. [↑](#footnote-ref-34)
34. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h.100. [↑](#footnote-ref-35)
35. Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Surabay: Ghalia Indonesia, 2010), h. 19. [↑](#footnote-ref-36)
36. Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h. 243. [↑](#footnote-ref-37)
37. Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional Yang Relevan Dan Bermutu*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), h. 50. [↑](#footnote-ref-38)
38. Muhammad Faiq, *Standar proses Pembelajaran Kurikulum 2013,* (Online). <http://standar-proses-pembelajaran-kurikulum.html>, diakses 15 juli 2014. [↑](#footnote-ref-39)
39. *Ibid*., h. 30. [↑](#footnote-ref-40)
40. Mangkunegara, *Manajemen....*, h. 67 [↑](#footnote-ref-41)
41. *Ibid*., h. 67 [↑](#footnote-ref-42)
42. *Ibid.*, h. 68 [↑](#footnote-ref-43)
43. *Ibid.*, h. 68 [↑](#footnote-ref-44)
44. Lihat Digital library IAIN Walisongo, [*http://library.walisongo.ac.id/digilib/index.php*](http://library.walisongo.ac.id/digilib/index.php)*. jiptiain--muhammadfathurridho-4789-1-abstrak*, h.vii. Diakses, 02-05-2014. [↑](#footnote-ref-45)
45. Lihat Digital library IAIN Walisongo, [*http://library.walisongo.ac.id/digilib/index.php*](http://library.walisongo.ac.id/digilib/index.php)*. jiptiain--nurasiah-8166-2-abstrak*, h.vii. Diakses, 02-05-2014. [↑](#footnote-ref-46)