

## BAB II

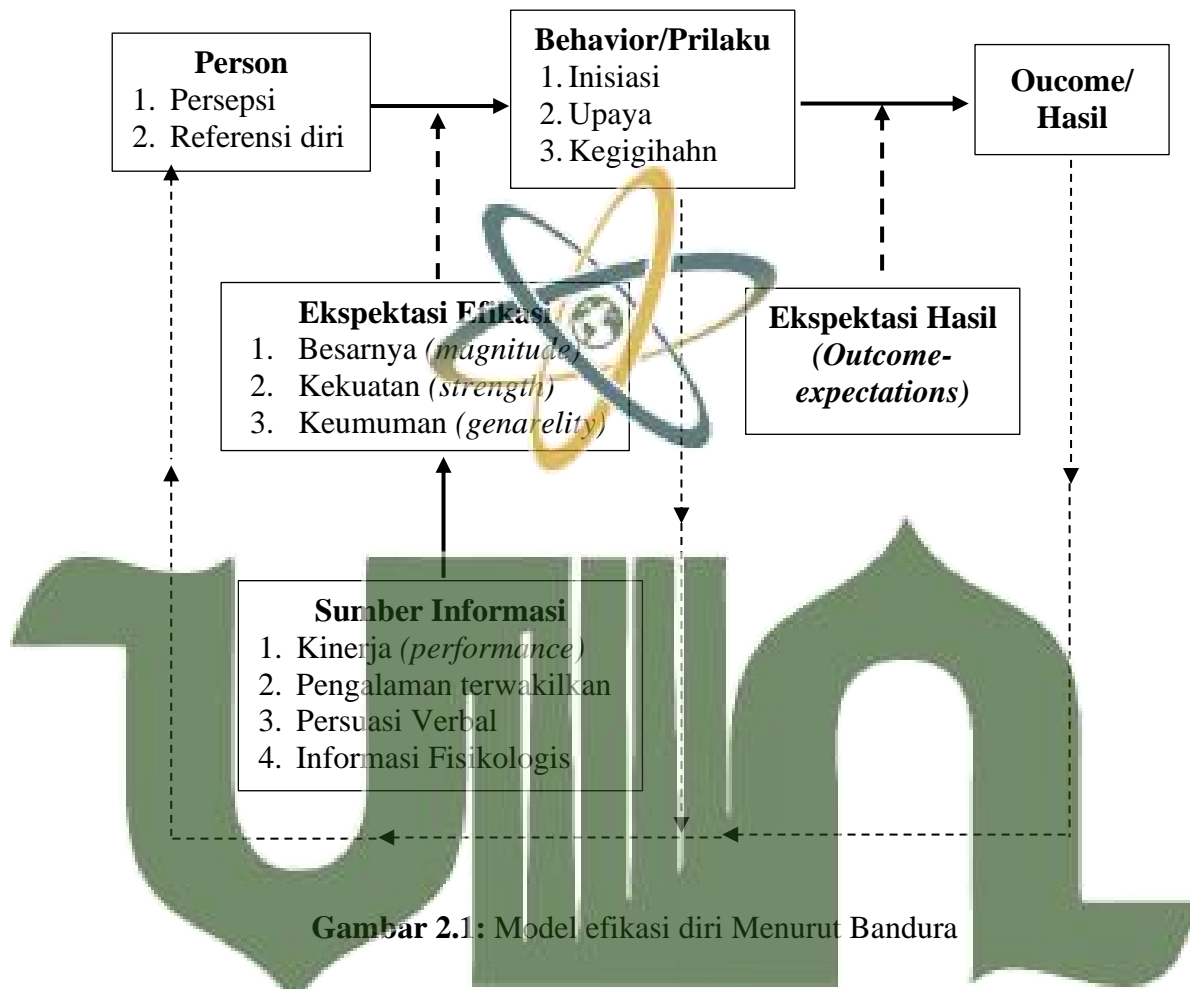
### KAJIAN TEORI

#### A. Teori Efikasi Diri (*Self Efficacy*)

##### 1. Pengertian Efikasi Diri

Konsep *self efficacy* atau keyakinan diri pertama kali dikemukakan oleh Albert Bandura sekitar tahun 1977. Premis dasar yang mendasari teori efikasi diri menurut (Bandura, 1977, 1989) adalah bahwa harapan penguasaan pribadi (ekspektasi efikasi atau efikasi diri) dan kesuksesan (ekspektasi hasil) menentukan apakah seseorang akan terlibat dalam perilaku tertentu. Ekspektasi hasil adalah keyakinan seseorang tentang hasil yang dihasilkan dari perilaku tertentu. Hasil ini dapat berupa efek fisik, sosial atau self-evaluative. Ekspektasi Efikasi, atau efikasi diri, menyangkut kepercayaan pada kemampuan seseorang untuk menghasilkan perilaku. Orang termotivasi untuk melakukan perilaku yang mereka yakini akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Namun, ekspektasi hasil sangat tergantung pada ekspektasi efikasi (*self-efficacy*), dan oleh karena itu *self-efficacy* memprediksi kinerja jauh lebih baik daripada hasil yang diharapkan (Bandura, 1989). Keyakinan seseorang tentang kemampuannya, yang berdasar pada pencapaiannya melalui usaha, dan bagaimana keyakinan tersebut memengaruhi perilakunya, merupakan inti dari konsep ini. Menurut Bandura, efikasi diri adalah elemen fundamental dalam pengambilan tindakan. Individu mengarahkan hidup mereka berdasarkan persensi mereka tentang efektivitas pribadi mereka. Efikasi diri merupakan keyakinan yang dimiliki orang tentang kemampuan mereka untuk berhasil melakukan tindakan tertentu adalah prediktor kinerja dalam domain tertentu, tetapi bukan sifat umum yang berlaku untuk semua domain. Upaya yang dilakukan dalam tugas diatur oleh efikasi diri individu. Efikasi diri dalam domain tertentu mempengaruhi pilihan yang dibuat, upaya yang diberikan, dan kecenderungan untuk bertahan dalam tugas yang diberikan (Bandura, 1997a). Sehingga dapat dikatakan, efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kapasitasnya untuk mengatur dan melaksanakan rangkaian tugas yang dirinya

perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Berkaitan dengan model efikasi diri yang terbentuk dari dua ekspektasi dijelaskan dalam gambar di bawah ini.



**Gambar 2.1:** Model efikasi diri Menurut Bandura

Menurut Bandura, efikasi diri terbentuk dari empat sumber: pengalaman aktif, pengalaman terwakilkan, persuasi verbal, dan interpretasi keadaan fisiologis (lihat gambar 1). Penyelesaian tugas tertentu yang sering dan berhasil meningkatkan *self-efficacy* (Bandura, 1997a). Ketika orang percaya bahwa upaya mereka telah berhasil, kepercayaan diri mereka untuk menyelesaikan tugas serupa atau terkait meningkat. Kegagalan berulang, di sisi lain, dapat menurunkan keyakinan kemampuan dirinya. Mengamati keberhasilan dan kegagalan orang lain berkontribusi pada keyakinan individu tentang kemampuan mereka sendiri (Holzberger dkk., 2013). Keyakinan kompetensi pribadi juga dipengaruhi oleh persuasi verbal yang diterima seseorang. Persuasi verbal positif mendorong

individu untuk mencoba, bertahan dan berhasil, yang pada gilirannya mempromosikan pengembangan keterampilan dan pertumbuhan keyakinan efikasi diri. Sumber selanjutnya dari informasi self-efficacy adalah gairah emosional dan fisiologis. Keadaan fisiologis, seperti kekuatan, stamina, sakit dan nyeri, dan suasana hati mempengaruhi penilaian efikasi diri (Caprara dkk., 2003). Penelitian ekstensif mendukung klaim bahwa Efikasi diri memiliki peran penting dalam prestasi manusia di berbagai bidang, seperti kesehatan, olahraga, bisnis, dan pendidikan. Lebih dari itu, efikasi diri dapat dipahami sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. (Bandura, 1997a).

Efikasi diri juga merupakan keyakinan pribadi mengenai kemampuan seseorang untuk mencapai tugas tertentu dengan sukses. Sejalan dengan hal tersebut, konsep efikasi diri berkaitan dengan keyakinan bahwa setiap individu perlu menilai kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas tertentu dengan hasil yang diinginkan (Sihaloho, 2018). Penting untuk membedakan efikasi diri dari aspirasi (cita-cita), karena aspirasi diri berkaitan dengan tujuan ideal yang dapat dicapai seseorang, sedangkan efikasi diri berkaitan dengan evaluasi diri individu terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan (Stoeber dkk., 2008). Sehubungan dengan kinerja, self-efficacy mengacu pada penilaian individu tentang kemampuan mereka untuk secara efektif mengatur dan melaksanakan langkah-langkah penting untuk mencapai tingkat pencapaian yang diperlukan (Bandura, 1989).

Berdasarkan perspektif tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya, terutama dalam konteks guru, untuk mengelola, merencanakan, dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai tingkat kinerja tertentu. Efikasi diri juga berfungsi sebagai indikator apakah seseorang memiliki kemampuan atau kecenderungan untuk mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

## 2. Konsep Efikasi Diri dalam pandangan Islam

Efikasi diri merupakan konsep penting yang juga diajarkan dalam ajaran Islam, karena memungkinkan seorang Muslim untuk menghadapi rintangan umat dan untuk dapat menyelesaikan rintangan kehidupan, sehingga menumbuhkan karakter yang tangguh dan menghindari sikap mudah menyerah. Allah, dengan hikmah-Nya yang tiada habisnya, tidak membebani hamba-Nya melebihi kesanggupannya. Allah menguji hamba-hamba-Nya sesuai dengan batas kemampuan masing-masing. Prinsip ini ditegaskan dalam Al-Qur'an surah Az-Zumar ayat 53, di mana Allah SWT menyatakan dengan tegas tentang konsep efikasi diri:

﴿ قُلْ يَعْبادِي الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ

الدُّنُوبَ حَمِيحًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Wahai hamba-hamba-Ku yang melampaui batas (dengan menzalimi) dirinya sendiri, janganlah berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya Allah mengampuni dosa semuanya) Sesungguhnya Dialah Yang Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Ayat tersebut di atas mengajarkan kepada kita bahwa pentingnya bagi seorang Muslim yang berkomitmen dan taat untuk tidak mudah berputus asa dan mudah menyerah dalam menjalani problematika kehidupannya, melainkan terus berusaha mencapai keunggulan tanpa kehilangan harapan. Pola pikir yang lemah dan gampang untuk menyerah akan merugikan bagi diri sendiri dan ini akan membawa pada hilangnya peluang-peluang terbaik dalam hidupnya. Justru dalam ayat ini, Allah mengajarkan agar manusia terus meningkatkan efikasi dirinya dalam menjalani kehidupannya terlepas dari segala permasalahannya. Kita harus yakin bahwa setiap masalah ada solusinya, dan setiap solusi telah Allah berikan yang terbaik untuk kita.

Asbabun nuzul (sebab-sebab turunnya) Surah Az-Zumar ayat 53 adalah tentang seruan Allah kepada hamba-hamba-Nya yang berbuat dosa dan maksiat agar tidak berputus asa dari rahmat-Nya. Ayat ini memberikan harapan kepada mereka bahwa Allah Maha Pengampun dan Maha Penyayang. Sebab turunnya ayat ini, menurut beberapa riwayat, terkait dengan perasaan putus asa yang dirasakan oleh sebagian sahabat Nabi yang merasa dosanya sangat besar sehingga mereka takut Allah tidak akan mengampuni mereka. Ayat ini turun untuk memberikan mereka ketenangan dan keyakinan bahwa Allah akan mengampuni segala dosa jika mereka bertaubat dengan sungguh-sungguh. Riwayat-riwayat yang berkaitan dengan asbabun nuzul ayat ini menunjukkan bahwa rahmat Allah sangat luas dan tak terbatas, sehingga siapapun yang menganggap dirinya lemah dengan tulus akan mendapatkan ampunan dan pertolongan dari Allah (Hanafi, 2015).

Berdasarkan ayat di atas, peneliti menyimpulkan kaitannya dengan efikasi diri, dalam Surah Az-Zumar ayat 53 tidak hanya memberikan harapan dan penghiburan, tetapi juga memotivasi individu untuk memiliki keyakinan pada diri mereka sendiri dalam usaha memperbaiki diri dan mencapai kesejahteraan kemampuan dirinya. Ini adalah inti dari efikasi diri, yaitu keyakinan pada kemampuan untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik.

Ayat di atas tentu menjelaskan bahwa keyakinan seseorang dalam kapasitasnya untuk memenuhi permintaan tugas ketika mengawasi, mengerjakan kontrol diri dan aktivitas dalam mengelola dengan situasi yang berbeda di mana pencapaian terfokus pada terjadi atau disebut *self-efficacy*. Selain itu, dalam Al-Qur'an surat Ali-Imran ayat 139, Allah juga berfirman yang berbunyi:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: Janganlah kamu (merasa) lemah dan jangan (pula) bersedih hati, padahal kamu paling tinggi (derajatnya) jika kamu orang-orang mukmin.

Melalui ayat di atas, Allah melarang kita untuk menjadi manusia yang lemah dan rapuh jika dihadapkan dengan berbagai tantangan dan masalah. Justru

sebaliknya, sebagai seorang mukmin kita harus memiliki efikasi diri dan keyakinan atas kemampuan diri kita untuk menjalani masalah-masalah tersebut. Kita adalah makhluk ciptaan Allah sempurna fisik dan akalnya dan merupakan manusia yang kuat dan tangguh dengan segala kemampuannya. Dan Allah akan meninggikan derajat seseorang apabila ia beriman dan beramal shaleh kepada Allah Swt, melalui keyakinan bahwa ia mampu melewati apapun permasalahan yang dihadapkan kepadanya (efikasi diri).

### 3. Dimensi Efikasi Diri

Menurut teori social kognitif Bandura, efikasi diri bervariasi pada beberapa dimensi yang mana mempengaruhi dampaknya, dimensi-dimensi tersebut adalah *magnitude*, *generality*, dan *strength* (Bandura, 1989). Jika diuraikan penjelasan dari ketiga dimensi efikasi diri tersebut adalah:

#### 1) *Magnitude* (Taraf kesulitan tugas)

*Magnitude* berarti penerapan tingkat kesulitan tugas yang diyakini seseorang dapat ia selesaikan. *Magnitude* berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas yang dihadapi yang mempunyai saran untuk menganalisis perilaku yang akan diusahakan karena orang tersebut merasa mampu melakukannya dan akan menghindari keadaan dan perilaku yang melampaui batas kemampuan yang dilihatnya.

Beberapa tugas tampak lebih mudah daripada tugas lainnya, dan tingkat efikasi diri setiap orang mungkin berbeda-beda. Dengan kata lain, beberapa orang hanya merasa mampu menangani tugas-tugas sederhana, sementara yang lain membutuhkan lebih banyak tantangan agar termotivasi untuk benar-benar terlibat dalam tugas tersebut.

#### 2) *Generality* (Mengacu pada generalisasi/pengategorian tugas)

*Generality* mengacu pada kebebasan bentuk efikasi diri individu untuk digunakan dalam situasi lain yang berbeda. Dimensi ini mengukur seberapa percaya diri seorang individu terhadap kemampuannya dalam berbagai



situasi tugas, mulai dari melakukan aktivitas atau situasi tertentu hingga berbagai tugas dan situasi. Seseorang mempunyai ekspektasi yang terbatas hanya pada area perilaku tertentu dan beberapa keyakinan lain yang meluas ke berbagai area perilaku.

Generalitas mengacu pada apakah suatu pengalaman lebih umum, atau sejauh mana efikasi diri dapat dipahami lebih sebagai ciri kepribadian yang melampaui domain perilaku tertentu. Sebaliknya, beberapa pengalaman menciptakan ekspektasi penguasaan yang terbatas terhadap domain perilaku tertentu. Dengan kata lain, efikasi diri bisa sangat spesifik pada situasi dalam hal bagaimana orang merasa mampu menghadapi satu hambatan atau perilaku tertentu namun tidak dengan hambatan atau perilaku lainnya.

### 3) *Strength* (Kemantapan keyakinan)

*Strength* adalah derajat kesetiaan individu terhadap keyakinan atau kepercayaannya. *Strength* juga dapat diartikan sebagai rasa percaya diri yang ada dalam diri seseorang yang dapat diwujudkan dalam mencapai pelaksanaan tertentu. Pengukuran kualitas ini akan menentukan keserbagunaan dan keteguhan seseorang dalam usahanya. Jika seseorang memiliki keyakinan atau kepercayaan yang lemah, maka ia akan dengan mudah terguncang oleh pengalaman yang tidak mendukung. Untuk sementara, keyakinan atau kepercayaan yang kuat akan memberi semangat pada orang-orang untuk terus maju dan terus-menerus dalam upaya mereka meskipun faktanya mereka akan menghadapi pertemuan yang tidak mendukung.

Kesimpulannya dimensi efikasi diri ini adalah *magnitude* mengacu pada seberapa sulit seseorang untuk mengadopsi perilaku tertentu, *Strength* mencerminkan seberapa yakin seseorang mampu melakukan tugas tertentu, dan *generality* mengacu pada sejauh mana keyakinan efikasi diri berhubungan secara positif, baik dalam domain perilaku, lintas domain perilaku, atau lintas waktu. Efikasi diri kemudian diukur dengan memperoleh peringkat kekuatan, besaran dan umum.

#### 4. Aspek-Aspek Efikasi Diri

Menurut Bandura (1986,1997) aspek-aspek efikasi diri adalah:

1) *Outcome Expectancy* (ekspektasi hasil), adalah salah satu aspek efikasi diri menurut Bandura yang berkaitan dengan keyakinan seseorang tentang hasil atau konsekuensi dari tindakan tertentu yang mereka lakukan. Dalam konteks efikasi diri, *outcome expectancy* mengacu pada keyakinan seseorang tentang seberapa efektif tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Jika seseorang percaya bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, maka mereka cenderung memiliki efikasi diri yang tinggi dalam melaksanakan tindakan tersebut. Sebaliknya, jika seseorang meragukan kemungkinan hasil yang diinginkan dari tindakan mereka, maka efikasi diri mereka dapat menurun.

2) *Efficacy Expectancy* (ekspektasi efikasi). Aspek ini mencakup keyakinan seseorang tentang kemampuannya sendiri untuk melakukan tindakan tertentu secara efektif. Ini adalah keyakinan pribadi tentang sejauh mana seseorang merasa mampu untuk mengatasi tantangan dan menghasilkan hasil yang diinginkan melalui tindakan mereka. *Efficacy expectancy* berkaitan erat dengan pengalaman pribadi, di mana keberhasilan dalam tindakan tertentu akan memperkuat keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk berhasil dalam tugas atau situasi serupa di masa depan.

Kedua aspek ini saling terkait dan saling memengaruhi. *Outcome expectancy* dapat mempengaruhi *efficacy expectancy*, karena keyakinan seseorang tentang hasil yang diharapkan dari tindakan mereka dapat memengaruhi seberapa kuat mereka percaya bahwa mereka dapat mencapai hasil tersebut. Sebaliknya, *efficacy expectancy* juga dapat memengaruhi *outcome expectancy*, karena keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk berhasil dapat mempengaruhi persepsi mereka tentang seberapa mungkin tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan.



## 5. Jenis-jenis Efikasi Diri

Menurut Luthans juga dapat dilihat dalam berbagai jenis (Luthans, 2008). Pertama, ada *self-efficacy* spesifik versus *self-efficacy* umum. Hampir semua ilmuwan menyadari *self efficacy* khusus, yang didasarkan pada konsep Bandura. Namun, *self efficacy* umum telah digunakan oleh beberapa peneliti sebagai dimensi tambahan efikasi diri dalam beberapa tahun terakhir. Menurut para peneliti, *self efficacy* umum mengacu pada keyakinan individu bahwa ia dapat mencapai tugas dalam berbagai situasi.

Selanjutnya, perbandingan antara efikasi diri individu dan efikasi kelompok. Efikasi diri individu mengacu pada keyakinan individu pada kemampuan mereka dan keyakinan mereka pada kemampuan mereka untuk melakukan aktivitas yang menantang dengan sukses. Efikasi kolektif berkaitan dengan pandangan yang dipegang oleh anggota kelompok bahwa upaya kolaboratif memfasilitasi pencapaian tujuan. Dalam ranah kepemimpinan, seorang pemimpin dapat meningkatkan efikasi diri dan efikasi kolektif pengikut mereka dengan jelas mengartikulasikan visi yang menarik dan menunjukkan keyakinan yang tak tergoyahkan pada kemampuan kolektif kelompok untuk mencapai tujuan mereka. Tugas kolaboratif bertujuan untuk menawarkan stimulasi kognitif dan memfasilitasi pelatihan dan dukungan yang diperlukan (Seijts dkk., 2000). Ketiga, perbandingan antara efikasi diri tinggi dan efikasi diri rendah (Baron & Branscombe, 2012) menegaskan bahwa individu yang memiliki rasa *self-efficacy* yang kuat dalam domain tertentu, memiliki preferensi untuk mengalokasikan waktu dan upaya mereka terhadap proyek-proyek yang layak sambil menghentikan upaya mereka pada tugas-tugas yang tidak dapat dilakukan lebih cepat. Karakteristik penting dari mereka yang menjadi pengusaha, atau mereka yang memulai usaha bisnis mereka, adalah rasa *self-efficacy* yang kuat.

## 6. Sumber-Sumber Efikasi Diri

Keyakinan efikasi diri dipengaruhi oleh empat sumber informasi penting: prestasi kinerja, pengalaman perwakilan, persuasi verbal, dan informasi fisiologis (Bandura, 1977, 1989, 1997a). Bandura berpendapat bahwa keakuratan *self-efficacy* individu bergantung pada empat sumber utama pengetahuan. Keempat sumber tersebut adalah:

### 1) Prestasi kinerja: berlatih dan pengalaman sebelumnya

Berlatih adalah sumber *self-efficacy* yang paling penting karena didasarkan pada pengalaman seseorang sendiri. Pengalaman sukses, perasaan penguasaan meningkatkan *self-efficacy*, sementara kegagalan reguler menurunkan *self-efficacy*, terutama ketika kegagalan terjadi di awal proses pembelajaran. Begitu seseorang telah mengembangkan *self-efficacy* yang kuat, satu kegagalan tidak memiliki banyak pengaruh. Efek kegagalan tergantung pada momen dalam proses pembelajaran dan pola total pengalaman. Begitu seseorang memiliki *self-efficacy* yang tinggi, ia cenderung menggeneralisasi dari satu pengalaman ke pengalaman lain, dengan bahaya yang jelas bahwa keterampilan dari pengalaman sebelumnya tidak selalu relevan dengan yang terakhir. Pengalaman dengan perilaku dan atribusi keberhasilan dan kegagalan merupakan sumber penting untuk pengembangan harapan kemanjuran. Orang yang yakin dengan kapasitas mereka cenderung mengaitkan kegagalan dengan faktor situasional seperti tidak cukup usaha atau strategi yang buruk. Orang dengan *self-efficacy* rendah akan lebih cepat mengaitkan kegagalan dengan ketidakmampuan mereka sendiri.

### 2) Pengalaman perwakilan: pengamatan orang lain

Melihat orang lain tampil sukses juga merupakan sumber penting dari *self-efficacy*. Orang lain dapat berfungsi sebagai contoh (panutan) dan memberikan informasi tentang tingkat kesulitan jenis perilaku tertentu. Namun, orang-orang yang melayani sebagai contoh harus menunjukkan kesamaan dengan pengamat dalam karakteristik yang relevan untuk masalah ini. Dalam beberapa situasi, orang lebih sensitif terhadap informasi yang diamati. Dalam kasus ketidakpastian tentang

kapasitas sendiri, atau kurangnya pengalaman dengan jenis perilaku tertentu, orang menggunakan indikator yang diamati di mana mereka dapat mengukur kapasitas mereka sendiri dan mendasarkan estimasi keberhasilan mereka. Mengamati orang lain adalah sumber *self-efficacy* yang lebih lemah daripada pengalaman langsung, tetapi dapat berkontribusi pada penilaian seseorang tentang *self-efficacy*-nya sendiri.

### 3) Verbal persuasian

Persuasi verbal sering kali menjadi sumber efikasi diri yang paling umum digunakan karena sifatnya yang mudah diimplementasikan. Melalui instruksi, saran, dan rekomendasi, profesional perawatan kesehatan berusaha meyakinkan individu bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas yang sulit. Kredibilitas, keahlian, kepercayaan, dan prestise dari pihak yang memberikan persuasi sangat penting dalam proses ini. Meskipun persuasi verbal lebih lemah dibandingkan dengan dua sumber lainnya karena tidak melibatkan pengalaman pribadi atau contoh langsung, ia tetap dapat menjadi tambahan yang baik untuk sumber lainnya. Jika individu yakin akan kemampuannya, mereka cenderung lebih gigih dan tidak mudah menyerah. Namun, persuasi verbal efektif hanya pada individu yang sudah memiliki keyakinan realistis terhadap kemampuan mereka dan tidak berguna jika tidak realistis.

### 4) Informasi fisiologis: evaluasi diri keadaan fisiologis dan emosional

Informasi mengenai tubuh manusia juga dapat mempengaruhi penilaian seseorang tentang kemampuannya untuk melakukan suatu perilaku tertentu. Saat menilai kapasitas diri, individu menggunakan informasi mengenai kondisi fisiologis dan emosional mereka. Mereka sering menginterpretasikan ketegangan, kecemasan, dan depresi sebagai indikasi kurangnya kemampuan pribadi. Dalam kegiatan yang membutuhkan kekuatan dan ketekunan, mereka menafsirkan kelelahan, nyeri, hipoglikemia sebagai indikator kemandirian fisik yang rendah. Orang berharap untuk menjadi lebih sukses jika mereka tidak stres daripada ketika mereka. Stres dapat memiliki pengaruh negatif pada *self-efficacy*. Apa yang orang

percaya tentang penyakit mereka dan bagaimana mereka menafsirkan gejala mempengaruhi *self-efficacy* untuk menangani penyakit.

Efikasi diri dari berbagai sumber perlu diproses secara kognitif. Banyak faktor yang mempengaruhi estimasi kognitif pengalaman, misalnya faktor pribadi, situasional, sosial dan waktu. Dalam membentuk penilaian efikasi orang harus menimbang dan mengintegrasikan informasi dari sumber yang berbeda (Bandura, 1989).

Hirarki tertentu ada dalam empat sumber informasi *self-efficacy*. Sumber pertama, pelaksanaan tugas yang berulang adalah sumber yang paling kuat karena didasarkan pada informasi langsung; orang segera mengalami keberhasilan atau kegagalan. Tiga sumber lainnya semuanya didasarkan pada informasi tidak langsung. Pemodelan, melihat orang lain menunjukkan perilaku yang diinginkan, dapat menawarkan informasi *self-efficacy* yang sangat penting tetapi tidak didasarkan pada pengalaman sendiri. Persuasi adalah sumber yang lebih lemah, terutama bila digunakan dengan sendirinya. Sumber ini biasanya digunakan untuk mendukung sumber-sumber lain. Sumber terakhir, informasi fisiologis adalah yang paling tidak konkret. Orang mengandalkan keadaan fisik dan emosional mereka untuk menilai kemampuan mereka (Bandura, 1997a; Schunk, 1984).

Pandangan di atas mengindikasikan bahwa efikasi diri, atau tingkat kepercayaan diri individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan suatu tugas, dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut meliputi sifat tugas, pengalaman keberhasilan atau kegagalan sebelumnya, sumber umpan balik internal dan eksternal, dorongan verbal, suasana hati saat melaksanakan tugas, stamina dan kondisi fisik, serta status kelima panca indera.

Perolehan, perubahan, peningkatan, atau pengurangan *self-efficacy* bergantung pada asal-usulnya. Perubahan perilaku terjadi ketika asal efikasi diri dimodifikasi. Bandura mengidentifikasi empat sumber yang berkontribusi pada pengembangan efikasi diri individu. Sumber-sumber tersebut, yaitu *mastery experience*, *vicarious experience*, *verbal persuasion*, dan *psychological and and*

*emotional arousal*, dapat digunakan untuk mengklasifikasikan tingkat efikasi diri seseorang sebagai tinggi atau rendah (Bandura, 1997a).

- 1) *Mastery experience*. Pencapaian penguasaan memerlukan perolehan pengalaman praktis, yang merupakan sumber informasi yang paling dapat diandalkan mengenai efektivitas. Sebaliknya, kegagalan memunculkan dampak yang kontras pada persepsi individu tentang kemajuannya.
- 2) *Vicarious experience* (pengalaman orang lain). Melalui pengalaman perwakilan, seorang individu memberikan contoh resolusi ilustratif. Semakin seorang individu mengidentifikasi dengan model, semakin signifikan pengaruhnya terhadap self-efficacy mereka. Ketika model menunjukkan kinerja yang kuat, kemajuannya ditingkatkan, dan ketika model menunjukkan kinerja yang buruk, harapan kemajuan berkurang.
- 3) *Verbal persuasion* (persuasi verbal). Persuasi verbal mencakup kata-kata inspiratif dan evaluasi yang tepat dari kinerja seseorang. Persuasi sosial dapat memaksa seseorang untuk mengerahkan tenaga, mengembangkan teknik-teknik baru, atau berusaha dengan tekun untuk mencapai kesuksesan.
- 4) *Psychological and and emotional arousal*. Gairah emosional dan psikologis. Dampak gairah pada self-efficacy bergantung pada interpretasi gairah. Ketika seseorang menghadapi pekerjaan tertentu, kemajuannya dapat dikurangi oleh perasaan cemas dan khawatir atau ditingkatkan oleh perasaan senang dan optimisme (Alwisol, 2009).

Sementara itu, (Maddux & Gosselin, 2003) mengungkapkan ada 5 sumber efikasi diri. Berikut penjelasan sumber- sumber *self-efficacy*, yaitu:

- 1) *Mastery Experience*. Pengalaman Keahlian mengacu pada memperoleh keahlian atau menyelesaikan tugas atau tujuan yang telah dilakukan di masa lalu. Penentu utama efikasi diri seseorang adalah pengalaman

mereka sebelumnya. Seseorang yang sebelumnya telah sukses akan mengembangkan rasa *self-efficacy* yang kuat, sedangkan jika mereka terus gagal, mereka akan mengembangkan rasa *self-efficacy* yang rendah.

- 2) *Vicarious Experience*. Pengalaman perwakilan mengacu pada proses mengembangkan *self-efficacy* dengan mengamati dan belajar dari pengalaman orang lain. Mengamati prestasi orang lain melalui usaha yang gigih akan meningkatkan keyakinan diri individu dalam kemampuan mereka. Sebaliknya, ketika individu mengamati ketidakmampuan orang lain untuk melakukan tugas tertentu, *self-efficacy* mereka akan berkurang atau berkurang. Selain pengalaman pribadi, pengalaman orang lain juga dapat mempengaruhi pengalaman individu, termasuk kemampuan mereka untuk menyelesaikan suatu kegiatan dengan sukses. Oleh karena itu, orang yang mengalami kesuksesan akan membentuk efikasi dirinya. Mengamati prestasi orang lain membuat saya percaya bahwa jika orang lain dapat mencapai sesuatu, saya juga dapat mencapainya. Dua faktor dapat mempengaruhi persepsi individu tentang kesuksesan orang lain: pemahaman mereka yang terbatas tentang kemampuan orang-orang yang mereka amati dan kesadaran mereka yang terbatas akan keterampilan mereka.

- 3) *Verbal Persuasion*, salah satu bentuk *self-efficacy* adalah persuasi verbal, yang mengacu pada dorongan dari individu dalam lingkungan sosial seseorang. Individu yang menerima dorongan dari orang-orang terdekat akan mengalami kemudahan yang lebih besar dalam membujuk orang lain tentang kemampuan mereka. Persuasi verbal dapat meningkatkan keyakinan diri individu dalam pengetahuan dan keterampilan mereka, menginspirasi mereka untuk terlibat dalam kegiatan lain, termasuk memberikan pengetahuan. Sebaliknya, ketika seseorang menjadi sasaran komentar menghina dari orang lain, itu berpotensi mengurangi *self-efficacy* mereka.



4) *Psychological And Affective States*. Keadaan psikologis dan afektif mengacu pada kondisi emosional dan fisiologis yang dialami oleh seorang individu dalam skenario tertentu, yang kemudian mempengaruhi perilaku mereka. Keadaan emosi yang meningkat, bersama dengan tekanan diri dan ketegangan individu yang meningkat, akan menunjukkan manifestasi dari pola perilaku mereka. Kondisi fisiologis memainkan peran penting dalam perilaku karena memiliki potensi untuk mempengaruhi pelaksanaan tindakan individu. Individu dengan kemandirian tinggi dapat secara efektif mengelola keadaan emosi mereka saat terlibat dalam tugas. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* yang buruk kemungkinan akan mengalami ketegangan dan berjuang untuk mengatasi keadaan emosi mereka ketika dihadapkan dengan perilaku tertentu.

5) *Imaginal Experiences*. Pengalaman imajinal mengacu pada proses kognitif di mana individu secara mental membayangkan atau menggambarkan pencapaian mereka ketika berpartisipasi dalam tindakan tertentu, seperti terlibat dalam kegiatan berbagi pengetahuan. Pengalaman imajinal dapat didefinisikan sebagai membayangkan diri sendiri secara mental terlibat dalam perilaku tertentu dengan efektivitas atau kesuksesan. Persepsi prestasi atau prestasi seseorang dapat membentuk keyakinan diri individu dalam pengetahuan dan keterampilan mereka, memotivasi mereka untuk terlibat dalam perilaku tertentu.

## SUMATERA UTARA MEDAN

### 7. Cara Meningkatkan Efikasi Diri

Scherbaum, dkk. telah melakukan penelitian terhadap factor-faktor yang mempengaruhi peningkatan efikasi diri dan menemukan beberapa metode untuk membangun efikasi diri yang meningkat. Terdapat berbagai metode untuk membangun dan meningkatkan efikasi diri seseorang. Beberapa di antaranya adalah menetapkan tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan citra diri yang

positif, mencari umpan balik dari orang lain, memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru, serta menghadapi dan mengatasi tantangan, yaitu:

- 1) Saat mempertimbangkan sistem pribadi seseorang, penting untuk memperhatikan keyakinan mereka, terutama terkait persepsi kompetensi mereka dalam konteks sistem dan budaya yang relevan. Norma-norma kelompok di mana individu tersebut berada juga harus diperhatikan karena faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam membentuk keyakinan mereka.
- 2) Menyediakan peluang untuk pengembangan diri dan peningkatan otonomi dalam manajemen kerja sangatlah penting. Ini dapat dicapai melalui sistem dukungan yang mencakup pelatihan mandiri serta pengembangan kelompok kerja yang kohesif, di mana anggota dapat mengakui dan menghargai kontribusi satu sama lain.
- 3) Salah satu pendekatan efektif untuk memastikan kesuksesan individu adalah dengan memberi mereka peluang awal untuk mencapai tujuan, sambil menumbuhkan pola pikir yang fokus pada kesuksesan berkelanjutan. Ini melibatkan penciptaan lingkungan yang mendorong pertumbuhan dan memupuk komitmen untuk terus mencapai prestasi (Scherbaum dkk., 2006).

Selain itu, (Santrock, 2012) mengidentifikasi empat strategi untuk meningkatkan self-efficacy, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pilih satu tujuan yang ingin dicapai, dan itu, tentu saja, bisa dilakukan.
- 2) Memisahkan rencana yang dilakukan dari pengalaman masa lalu sangat penting untuk memastikan bahwa rencana yang dilakukan tidak tercemar oleh efek kesalahan sebelumnya.
- 3) Terus berjuang untuk hasil positif dengan berfokus pada kesuksesan yang dicapai.
- 4) Buatlah daftar semua hal — dari yang paling sederhana hingga yang paling menantang — yang perlu dicapai atau yang dapat dicapai. Sangat

penting untuk meningkatkan *self-efficacy* ketika menghadapi situasi sulit secara progresif.

## 8. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Lebih lanjut dalam buku teori dasar Self Efficacy yang dikarang oleh Bandura, ditemukan beberapa factor yang mempengaruhi efikasi diri, yaitu:

- 1) Budaya: Pengaruh budaya terhadap efikasi diri sangat signifikan. Budaya mempengaruhi efikasi diri dengan mengintegrasikan nilai-nilai dan keyakinan ke dalam proses pengaturan diri, yang memungkinkan penilaian efikasi diri dilakukan. Selain itu, keyakinan efikasi diri juga dipengaruhi oleh budaya.
- 2) *Gender*: Pengaruh gender terhadap efikasi diri tidak bisa diabaikan. Penelitian Bandura menunjukkan adanya perbedaan gender yang jelas dalam hal ini. Perempuan cenderung memiliki tingkat efikasi diri yang lebih tinggi dalam mengelola berbagai peran mereka. Hal ini terutama berlaku bagi perempuan yang memiliki banyak tanggung jawab, termasuk karier dan tugas rumah tangga, dibandingkan dengan laki-laki yang hanya bekerja.
- 3) Sifat Tugas: Penilaian terhadap kemampuan diri sendiri sangat dipengaruhi oleh sifat tugas yang dihadapi. Tingkat kompleksitas dan kesulitan suatu tugas dapat memengaruhi evaluasi diri seseorang. Ketika dihadapkan pada tugas yang kompleks, individu sering kali meremehkan kemampuannya, sementara mereka yang mengerjakan tugas yang lebih sederhana cenderung melebih-lebihkan kemampuannya.
- 4) Insentif Eksternal: Faktor eksternal yang dapat memengaruhi efikasi diri individu adalah insentif yang diterimanya. Bandura menjelaskan bahwa insentif kontingensi yang kompeten, yaitu imbalan yang diberikan oleh

orang lain yang mengakui pencapaian seseorang, dapat meningkatkan efikasi diri.

- 5) Status atau Fungsi dalam Lingkungan: Tingkat kendali yang dimiliki seseorang terhadap lingkungannya sangat dipengaruhi oleh status atau kedudukannya dalam lingkungan tersebut. Orang yang memiliki status sosial lebih tinggi biasanya memiliki pengaruh yang lebih besar, yang mengarah pada rasa efikasi diri yang lebih tinggi. Sebaliknya, mereka yang statusnya lebih rendah cenderung memiliki kendali yang lebih kecil sehingga mengakibatkan rendahnya rasa efikasi diri.
- 6) Informasi tentang Kemampuan Diri: Tingkat efikasi diri individu sangat mempengaruhi cara mereka memandang informasi tentang diri mereka sendiri. Mereka yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung memberikan respons positif terhadap umpan balik yang memperkuat kemampuan mereka, sedangkan mereka yang memiliki efikasi diri rendah biasanya bereaksi negatif terhadap umpan balik negatif (Bandura, 1997a).

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut meliputi budaya individu, gender, sifat tugas yang dihadapi, insentif eksternal, peran dan status dalam lingkungan, serta informasi mengenai kemampuan diri sendiri.

## **B. Konsep Kinerja Guru**

### **1. Pengertian dan Hakikat Kinerja Guru**

Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan, keahlian, dan sikap tertentu sering kali dikaitkan dengan istilah "kinerja". Menurut Sedarmayanti (2001), "kinerja" dapat merujuk pada berbagai hal mulai dari "prestasi kerja" hingga "pelaksanaan kerja". Bakat dan kompetensi seseorang tercermin dalam tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya, yang harus diselesaikan secara menyeluruh. Dengan demikian, kinerja seseorang sesuai dengan profesi dan klasifikasinya menjadi nyata melalui tugas atau pekerjaan yang dilakukan dalam periode tertentu

(Sedarmayanti, 2001). Bakat dan kompetensi seseorang tercermin dalam tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya, yang harus diselesaikan secara menyeluruh. Oleh karena itu, kinerja seseorang, sesuai dengan profesi dan klasifikasinya, menjadi nyata melalui tugas atau pekerjaan yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Yusuf menyatakan bahwa kinerja adalah hasil akhir dari usaha individu atau tim dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi, untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Hadijaya, 2017). Kinerja individu dan kelompok dapat diartikan sebagai kecenderungan untuk menjalankan dan mengoptimalkan tugas yang diberikan dengan cara yang sejalan dengan komitmen serta hasil yang diharapkan. (Rivai dkk., 2005). Sebagai hasilnya, jenis pekerjaan yang diberikan kepada seorang pekerja ditentukan oleh bakat, pengalaman, dedikasi, dan batasan waktu yang dimilikinya. (Malayu, 2017). Kinerja keseluruhan seorang pegawai menciptakan kesan awal masyarakat terhadap dirinya dan organisasi tempat ia bekerja. Namun, mengimplementasikan kinerja yang optimal adalah tantangan karena kompleksitas sifat manusia yang beragam (Ananda, 2019).

Berdasarkan sudut pandang ini, kinerja dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan standar keberhasilan yang telah ditetapkan. Aktivitas seorang guru sebelum, selama, dan setelah proses pembelajaran memberikan gambaran yang jelas tentang kompetensi mereka di dalam kelas. Menurut perspektif Islam, setiap individu diharapkan bekerja keras, berbuat baik, dan membantu sesama. Seperti yang dinyatakan dalam QS. At-Taubah ayat 9, segala upaya tidak akan sia-sia dan akan dianggap sebagai bentuk pengabdian:

اَشْتَرُوا بِآيَاتِ اللّٰهِ ثَمَنًا قَلِيْلًا فَصَدُّوا عَن سَبِيْلِهِ اِنَّهُمْ سَاءَ مَا كَانُوْا يَعْمَلُوْنَ

*Artinya: Mereka menukarkan ayat-ayat Allah dengan harga yang murah lalu mereka menghalangi (manusia) dari jalan-Nya. Sesungguhnya sangat buruk apa yang selalu mereka kerjakan.*

Surah At-Taubah ayat 9 menekankan bahwa setiap usaha manusia tidak akan sia-sia dan akan dianggap sebagai bentuk pengabdian yang bernilai di mata Allah. Dalam konteks kinerja guru, ayat ini dapat diinterpretasikan sebagai motivasi untuk menjalankan tugas mengajar dengan dedikasi dan integritas yang tinggi. Guru yang bekerja keras, mempersiapkan materi dengan baik, mengajar dengan penuh semangat, dan memberikan bimbingan serta dukungan kepada siswa, tidak hanya memenuhi kewajiban profesionalnya tetapi juga menjalankan amanah yang diberikan oleh Allah. Kinerja guru yang baik mencerminkan komitmen mereka untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan mempersiapkan generasi penerus yang berkualitas. Dalam pandangan Islam, setiap upaya yang dilakukan guru untuk mencerdaskan dan mendidik siswa merupakan amal ibadah yang akan mendapatkan ganjaran, sehingga kinerja yang maksimal dan berkualitas menjadi tanggung jawab moral dan spiritual bagi setiap guru (Shihab, 2010).

Selanjutnya dalam surat Al-Maidah ayat 35 dijelaskan :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN

*Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah, carilah wasilah (jalan untuk mendekati Allah) kepada-Nya, dan berjihadlah (berjuanglah) di jalan-Nya agar kamu beruntung. (QS. Al-Maidah 5: 35 )*

Surah Al-Maidah ayat 35 ini memerintahkan umat Islam untuk bertakwa kepada Allah, mencari jalan mendekati diri kepada-Nya, dan berjuang di jalan-Nya agar memperoleh keberuntungan. Dalam konteks kinerja guru, ayat ini dapat diartikan sebagai panggilan untuk mengajar dengan penuh ketakwaan dan dedikasi. Guru harus menjalankan tugasnya dengan niat yang tulus untuk mendekati diri kepada Allah



melalui pengabdian kepada pendidikan. Ini berarti, guru tidak hanya fokus pada pencapaian akademis tetapi juga pada pembentukan karakter dan moral siswa. Dengan bekerja keras, mencari cara-cara efektif untuk meningkatkan kualitas pengajaran, dan berkomitmen pada perkembangan siswa, guru mengaktualisasikan perintah ayat ini. Setiap upaya dalam mendidik siswa menjadi bagian dari jihad yang mulia, dan kesuksesan dalam tugas ini dianggap sebagai keberuntungan dan keberkahan dari Allah.

Kemudian dalam sebuah hadits dalam pembukaan hadits Arbain karya An-Nawawi (Al-Barony, 2023), disebutkan sabda Nabi:

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ

وَرَسُولِهِ فَهِيَ حِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا

فَهِيَ حِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ.

*Sesungguhnya amal itu tergantung pada niatnya, sedangkan setiap orang akan mendapatkan sesuai dengan yang diniatkannya. Maka, barangsiapa yang hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, dan barangsiapa yang hijrahnya kepada dunia yang ingin diraih atau wanita yang ingin dinikahi maka hijrahnya kepada apa yang dia berhijrah kepadanya.” (HR. Al-Bukhari dan Muslim).*

Inti dari hadits tersebut adalah bahwa niat seseorang sangat menentukan nilai dan hasil dari amal perbuatannya. Kinerja seseorang, termasuk dalam konteks pekerjaan, sangat bergantung pada niat yang melatarbelakanginya. Jika niat seorang guru dalam melaksanakan tugasnya adalah untuk mencari ridha Allah dan memberikan manfaat kepada murid-muridnya, maka setiap usaha yang dilakukannya akan dinilai sebagai ibadah dan memperoleh pahala. Sebaliknya, jika niatnya hanya untuk keuntungan duniawi atau motivasi pribadi lainnya, maka itulah yang akan ia peroleh. Hadits ini menggarisbawahi pentingnya niat yang tulus dan ikhlas dalam

segala tindakan, termasuk dalam kinerja profesional, karena niat yang benar akan membawa berkah dan kesuksesan yang sejati.

## 2. Strategi peningkatan kinerja guru

Penurunan kualitas pendidikan disebabkan oleh kinerja guru yang rendah, yang juga menyulitkan lembaga pendidikan dalam mencapai misinya. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan dan memantau kinerja guru secara efektif untuk mencegah kemunduran. Untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu, perhatian yang berkelanjutan sangat diperlukan (Ananda, 2019).

Guru dapat meningkatkan kinerjanya jika mereka mendapatkan lebih banyak pelatihan dan termotivasi untuk bekerja. Insentif kinerja digunakan untuk mengatasi rendahnya semangat kerja dan sikap apatis di tempat kerja, sedangkan pelatihan digunakan untuk mengatasi kekurangan keterampilan instruktur. (Barnawi & Arifin, 2014).

### a. Pelatihan

Program pelatihan harus dirancang sesuai dengan kebutuhan individu. Dengan kata lain, kursus pelatihan perlu disesuaikan dengan jenis individu yang memiliki kemampuan rendah (Siahaan dkk., 2017). Guru mengikuti pelatihan ini untuk membantu siswa mereka mengembangkan keterampilan yang relevan untuk pekerjaan mereka.

### b. Motivasi untuk Bekerja

Banyak guru gagal mencapai hasil yang diharapkan bukan karena kurangnya sumber daya, tetapi karena mereka memilih untuk tidak melakukannya. Kurangnya motivasi adalah penyebab utama dari masalah ini. Oleh karena itu, insentif kinerja diperlukan untuk memotivasi guru agar dapat memenuhi dan melampaui standar yang ditetapkan.

Pendapat lain mengatakan, bahwa efektifitas kinerja guru dapat ditingkatkan dengan berbagai strategi berikut ini:

- 1) Peningkatan mutu SDM: Peningkatan kepemimpinan, administrasi, guru kelas, dan kelompok belajar
- 2) Mengikuti kelompok kerja guru (KKG)
- 3) Mengikuti Program Pengembangan diri: perbaikan, diskusi, seminar, dan tutorial kesulitan topik/mata pelajaran.
- 4) Tata Kelola/ Manajemen. Termasuk memfasilitasi organisasi, manajemen, metode pekerjaan, disiplin, komunikasi, dan insentif untuk mencatat dan melaporkan
- 5) Pembiayaan/Dana: Sumber Penggunaan dan Tanggung Jawab
- 6) Evaluasi dan Monitoring: Pemeriksaan terus-menerus, pengumpulan data tentang masalah, dan penilaian kemajuan siswa (Zahro, 2017).

### 3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Armstrong, kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, kualitas kepemimpinan, sinergi tim, struktur organisasi, serta preferensi pribadi setiap individu yang terlibat. Lebih lanjut, Armstrong menguraikan beberapa karakteristik utama yang berdampak pada kinerja guru, di antaranya (Armstrong & Baron, 1998):

- 1) Elemen individu: Karakteristik pribadi seperti pengetahuan, motivasi, dedikasi, dan lainnya.
- 2) Variabel kepemimpinan: Seberapa baik manajer, pemimpin, atau ketua kelompok memberikan bimbingan dan dukungan.
- 3) Aspek tim: Kualitas bantuan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) Aspek sistem: Infrastruktur dan operasi rutin.
- 5) Aspek kontekstual dan situasional: Variabel yang terkait dengan perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal.

Kemampuan seperti pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi, serta cara individu memandang peran mereka, sama pentingnya dengan upaya yang mereka lakukan (Luthans, 2011). Pandangan lain menyatakan bahwa kesuksesan seseorang dipengaruhi oleh berbagai elemen, seperti bakat alami, motivasi, kesempatan untuk berkembang, kualitas jaringan dukungan, standar pekerjaan, dan keterhubungan dalam organisasi (Omisakin & Kularatne, 2023).

Gomez dalam (Anwaruddin, 2006) menjelaskan beberapa aspek yang berkaitan dengan kinerja terdiri dari:

- 1) *Quantity of work*, yaitu banyaknya jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu.
- 2) *Quality of work*, merupakan kualitas pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.
- 3) *Job knowledge*, yakni, guru harus memiliki pengetahuan terhadap pekerjaan yang sedang dilakoninya.
- 4) *Creativeness*, yang berarti kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi dan tetap kreatif..
- 5) *Cooperation*, yaitu bersifat kooperatif dengan seluruh elemen yang ada di tempat mengajar.
- 6) *Dependability*, yakni mampu melaksanakan pekerjaan.
- 7) *Inisiative*, memiliki ide-ide inisiatif untuk berkarya.
- 8) *Personal qualities*, merupakan skill personal yang dimiliki setiap orang.

Berdasarkan berbagai definisi kinerja yang telah disebutkan, kinerja atau prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, yang didasarkan pada keterampilan, pengalaman, keseriusan, dan ketepatan waktu. Tingkat prestasi kerja dapat diukur dari hasil pekerjaan, kemampuan, dan pemahaman terhadap delegasi tugas serta minat pekerja terhadap pekerjaannya.

#### 4. Indikator Peningkatan Kinerja Guru

Kualitas kinerja personel dapat dipengaruhi secara positif oleh kombinasi kemampuan, keterampilan, dan motivasi, asalkan dilakukan upaya yang tepat untuk memfasilitasi realisasinya (Milanowski, 2011). Upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi akan memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mendapatkan kinerja optimal, penting untuk mematuhi persyaratan kinerja tertentu, yang meliputi:

- a. Kemampuan intelektual mengacu pada kapasitas kognitif untuk terlibat dalam penalaran logis dan praktis, serta menganalisis konsep dan kemampuan, dan secara efektif mengartikulasikan pemikiran dan gagasan seseorang.
- b. Ketegasan mengacu pada kapasitas kognitif untuk mengevaluasi secara kritis berbagai pilihan dan menunjukkan dedikasi yang teguh untuk membuat keputusan yang jelas dan ringkas.
- c. Semangat, yang ditandai dengan kegembiraan, mengacu pada kemampuan untuk melakukan aktivitas agresif dan tak kenal lelah.
- d. Berorientasi pada hasil mengacu pada dorongan dan dedikasi yang melekat untuk mendapatkan hasil tertentu dan berhasil menyelesaikan tugas.
- e. Kedewasaan dalam sikap dan perilaku yang tepat mengacu pada kemampuan mengatur emosi secara efektif dan menunjukkan tingkat pengendalian diri yang tinggi (Milanowski, 2011).

Kinerja guru atau tenaga kependidikan dapat diukur dengan menggunakan lima aspek yang dapat dijadikan dimensi pengukuran yang disampaikan oleh Mitchell dikutip (E. Mulyasa, 2009) yaitu:

- a. *Quality of Work* (kualitas kerja)
- b. *Promptness* (ketepatan waktu)
- c. *Initiative* (inisiatif)
- d. *Capability* (kemampuan)

e. *Communication* (komunikasi).

Berikut ini, akan menjelaskan indikator kinerja guru untuk meningkatkan pemahaman tentang kinerja:

- 1) Kualitas kerja adalah tingkat pencapaian kerja yang memenuhi syarat kesesuaian dan kompetensi tinggi, yang pada akhirnya menghasilkan penghargaan dan kemajuan bagi organisasi. Hal ini dicapai melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang. (Sedarmayanti, 2009) mendefinisikan kualitas kerja pegawai sebagai pemenuhan syarat kualitatif yang dibutuhkan oleh pekerjaannya, sehingga tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik.
- 2) Ketepatan waktu (*Pomptness*) yaitu Berkaitan dengan kesesuaian waktu selesai pekerjaan sehubungan dengan waktu tujuan yang direncanakan. Setiap tugas dilakukannya dengan teliti sesuai dengan rencana yang ditetapkan untuk menghindari gangguan ke tugas-tugas lain. Ketepatan waktu dapat dilihat sebagaimana menurut (Siagian, 2002) yaitu:
  - a) Penyusunan Rencana Kinerja
  - b) Sinkronisasi rencana kinerja dengan hasil
  - c) Ketepatan waktu pelaksanaan kinerja
- 3) Inisiatif (*Initiative*) yaitu memiliki kesadaran diri sangat penting untuk melakukan kegiatan secara efektif dan mengambil tanggung jawab. Sebagai guru atau pelaksana pendidikan dapat secara mandiri melaksanakan tanggung jawab mereka tanpa ketergantungan arahan pada pimpinan. (Siagian, 2002) menyebutkan indikator inisiatif yaitu:
  - a) Meberikan ide gagasan yang membangun organisasi
  - b) Tindakan opsional sebagai solusi permasalahan
- 4) Kemampuan (*Capability*) yaitu di antara berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja individu, salah satu yang dapat diatasi atau dimodifikasi oleh pendidikan dan aktivitas fisik adalah faktor



kemampuan mereka, yang dapat ditingkatkan. Menurut (Siagian, 2002) indikator yang digunakan untuk aspek kemampuan yaitu:

- a) Apa saja kemampuan yang dimiliki
  - b) Apa saja keterampilan yang dimiliki
  - c) Mampu memanfaatkan sumber daya dan potensi
- 5) Komunikasi (*Communication*) merupakan proses interaksi antara atasan dan bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat dalam menyelesaikan masalah. Komunikasi ini akan meningkatkan kerja sama dan menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara pegawai dan atasan, serta menumbuhkan rasa solidaritas. Menurut (Siagian, 2002), indikator komunikasi meliputi :
- a) Komunikasi internal dalam organisasi
  - b) Komunikasi eksternal di luar organisasi
  - c) Kerjasama dan relasi yang menguntungkan

Berdasarkan pendapat dan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa teori-teori yang disampaikan menekankan bahwa kualitas kinerja personel dalam suatu organisasi, termasuk kinerja guru atau tenaga kependidikan, sangat dipengaruhi oleh kombinasi kemampuan, keterampilan, dan motivasi yang tepat. Upaya mencapai kinerja optimal, lembaga pendidikan perlu melakukan upaya yang tepat dalam memfasilitasi realisasi kombinasi ini, yang meliputi kemampuan intelektual untuk berpikir logis dan menganalisis konsep, ketegasan dalam membuat keputusan yang jelas, semangat untuk bekerja dengan agresif dan tanpa lelah, orientasi pada hasil untuk mencapai tujuan tertentu, dan kedewasaan dalam mengatur emosi serta menunjukkan pengendalian diri yang tinggi. Selain itu, aspek-aspek seperti kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi, juga menjadi dimensi penting dalam mengukur kinerja guru. Kualitas kerja yang tinggi, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, inisiatif dalam melaksanakan tanggung jawab, kemampuan yang dimiliki, dan komunikasi yang efektif baik secara internal maupun eksternal sangat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan, pada akhirnya, organisasi.

## C. Konsep Strategi

### 1. Pengertian Strategi

Istilah strategi sebenarnya berasal dari dua gabungan kata yaitu *stratego*. “*stratos*” yang berarti militer dan kata “*ago*” yang berarti memimpin. Maka erat kaitannya kata strategi lebih familiar digunakan dalam duni militer meskipun seiring waktu arti strategi semakin berkembang. *Stratego* adalah kata kerja yang menyiratkan rencana (*to plan*). Kata "strategi" berasal dari kata kerja dalam bahasa Yunani, "strategi," yang berarti "merencanakan pemusnahan musuh dengan menggunakan sumber daya secara efektif" (Arsyad, 2002, hlm. 26). Menurut Crown Dirgantoro, istilah ini juga berasal dari bahasa Yunani dan memiliki arti "kepemimpinan dalam militer". Sementara itu, Kamus Besar Bahasa Indonesia strategi didefinisikan sebagai ilmu dan seni memimpin pasukan untuk menghadapi musuh dalam perang dan kondisi yang menguntungkan, serta perencanaan yang matang mengenai kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu dan tempat yang baik sesuai dengan taktik perang. strategi sebagai penggunaan sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai, dan strategi berarti rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (KBBI, 2005).

Istilah strategi sering dipakai oleh orang-orang sebelum melaksanakan suatu aktivitas. Contohnya, militer akan menyusun strategi sebelum berperang, seorang pelatih sepak bola merancang strategi sebelum pertandingan, dan seorang pemimpin atau Kepala Madrasah juga memiliki berbagai strategi. Menurut Handoko, strategi adalah program umum untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam menjalankan misi (Handoko, 1995). Nenang Fatah menambahkan bahwa strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistemik dalam melaksanakan rencana secara keseluruhan (makro) dan berjangka panjang untuk mencapai tujuan. Selain itu, strategi juga mencakup pemikiran konseptual, realistis, dan komprehensif mengenai langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Fatah, 2004).

Menurut George Steiner sebagaimana dikutip oleh (Hidayanti, 2022), strategi adalah sarana dimana tujuan terpenuhi. Strategi yang efektif adalah rencana tindakan jangka panjang yang terdiri dari tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Strategi sebenarnya didasarkan atas analisis komprehensif dan holistik. Ini menunjukkan bahwa semua komponen organisasi memiliki pandangan jangka panjang setelah strategi dihasilkan dan rencana dikembangkan untuk memenuhi visi dan tujuan lembaga.

Menurut David, strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, yang melibatkan tindakan potensial menentukan keputusan dari manajemen tingkat atas serta penggunaan sumber daya perusahaan atau organisasi dalam jumlah besar. Ia juga menekankan bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran jangka panjang perusahaan atau organisasi dan berorientasi pada masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi, serta harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi (F. David, t.t.).

Selain itu, Kaplan dan Norton menyarankan bahwa strategi adalah langkah dalam tindakan logis dan berkelanjutan yang membawa organisasi dari pernyataan misi tingkat tinggi ke kinerja yang sukses melalui karyawan lini depan dan belakang kantor / lembaga (Hadijaya, 2017).

Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson (Rachmat, 2014), strategi seorang pemimpin adalah rencana atau tindakan yang mengarah ke masa depan yang mereka gunakan untuk terlibat dengan kondisi persaingan global dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Sondang P. (Siagian, 2002), strategi adalah salah satu alat yang dimiliki manajemen puncak untuk mengatasi setiap perubahan yang muncul, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Strategi dalam organisasi adalah pernyataan perencanaan yang menyeluruh tentang bagaimana organisasi akan melaksanakan tujuannya. Rencana tersebut akan mengurangi hambatan persaingan dan mengoptimalkan keunggulan kompetitif (Hunger, 2003).

Meskipun istilah ini sering digunakan secara bergantian, dalam subjek pendidikan, strategi juga disebut sebagai teknik atau pendekatan. Penjelasan strategi atau teknik biasanya terhubung dengan kata pendekatan atau metode. Strategi adalah cara melakukan hal-hal yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan yang ditentukan untuk mengikuti metodologi pencapaian tujuan yang dimaksud. Strategi pembelajaran sebagai rencana tindakan, teknik, atau urutan tindakan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan pembelajaran tertentu (Haidir & Salim, 2014).

Selanjutnya menurut (Hadijaya, 2017), strategi menghasilkan dan akan menginstruksikan perusahaan tentang apa, mengapa, siapa yang bertanggung jawab, berapa biayanya, berapa lama waktu yang dibutuhkan, dan hasil yang ingin dicapai. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merencanakan, mengatur, melaksanakan, dan menilai tugas atau acara yang akan datang. Akibatnya, setiap tugas di setiap tahap harus ditetapkan sebagai panduan untuk pelaksanaannya.

Istilah "strategi" lebih sering digunakan sekarang dan mencakup berbagai kegiatan dalam kehidupan sehari-hari. Karena aplikasi aslinya terbatas pada strategi konflik militer, ia telah diperluas untuk mencakup berbagai domain, termasuk industri, ekonomi, dan pendidikan. Strategi juga termasuk upaya membentuk, mengembangkan, meningkatkan, mempertahankan, dan meningkatkan perilaku siswa sehingga mereka mau dan mampu melaksanakan tugas hidupnya secara harmonis, harmonis, dan seimbang (lahir, mental, material, spiritual, dan sosial individu). Strategi adalah upaya sadar untuk mempersiapkan siswa menjadi manusia semuanya yang berbudhi luhur dalam semua peran mereka sekarang dan masa depan. Langkah selanjutnya adalah mengembangkan siswa menjadi individu yang utuh secara moral dengan pelatihan, pendampingan, pembiasaan, pengajaran, dan pemodelan. Hal ini dinyatakan dalam Al Qur'an oleh Allah SWT Surah Ali Imran Ayat 191:

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمٰوٰتِ

وَالْاَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هٰذَا بٰطِلًا سُبْحٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

Artinya: (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka. (QS. Ali Imran [3]: 191).

Strategi adalah konsep atau cara yang dibuat secara terorganisir oleh individu atau kelompok dan digunakan dalam kegiatan untuk memaksimalkan tujuan kegiatan. Dapat dinyatakan bahwa untuk mencapai tujuan yang diinginkan, diperlukan tindakan atau cara yang dirancang, serta keputusan yang baik seperti yang diinginkan pada individu atau kelompok. Ketika sebuah program sedang dijalankan, diperlukan strategi yang tepat untuk menjalankannya. Dengan strategi yang tepat, maka program yang sedang dijalankan akan berjalan efektif dan efisien. Selain itu, dengan strategi yang tepat, tujuan program akan terpenuhi sesuai dengan harapan.

## 2. Manajemen Strategis

Ansoff dan McDonnell mengemukakan bahwa selain tingkat perubahan yang bergejolak, manaiemen telah mengembangkan pendekatan sistematis untuk menghadapi peningkatan kompleksitas, kebaruan, dan ketidakterdugaan. Ketika masa depan menjadi lebih kompleks dan penuh dengan hal-hal baru dan tidak dapat diprediksi, sistem berkembang menjadi lebih maju yang lebih sempurna dan merupakan pengembangan dari yang sebelumnya. Dari sini muncul manajemen strategis. Sistem manajemen yang sebelumnya diperbarui dan termasuk perencanaan jangka panjang kini telah banyak dipraktekkan selama lebih dari 20 tahun, dari tahun 1960-an hingga 1990, mengalami periode penerimaan yang panjang oleh sistem manajemen organisasi, dan selalu dan melalui berbagai kesulitan (Ansoff & McDonnell, 1990; Hadijaya, 2017).

Robson mengklaim bahwa ada banyak cara untuk berpikir tentang proses pengambilan keputusan (perencanaan) dan strategi. Ide keduanya sering disebut sebagai manajemen strategis. Robson lebih mementingkan proses pengambilan keputusan (perencanaan) suatu produk dari suatu strategi daripada penentuan/interpretasi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi itu sendiri dalam pemikiran manajemen (Robson, 1997). Sedangkan F.R. David mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan strategis lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya (F. R. David, 2006).

Manajemen strategis bukanlah ilmu pasti, menurut (Robson, 1997). Karena tidak ada organisasi yang dapat mengikuti pedoman sederhana, strategi terbaik tidak ditemukan dalam buku-buku seperti resep, dan tidak ada rumus yang ditetapkan untuk menghitung strategi. Sebaliknya, manajemen strategis lebih tentang menafsirkan tanda-tanda masa depan dan persinggahan dan membaca yang tersirat untuk menentukan jalan terbaik untuk pengembangan masa depan organisasi.

Proses penetapan keputusan yang akan mempengaruhi organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek, maka (Hadijaya, 2017) menyarankan agar proses manajemen strategis dipandang sebagai pendekatan yang obyektif, logis, dan sistematis. Proses ini bertujuan untuk mengelola informasi kuantitatif dan kualitatif yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang efektif dalam kondisi yang tidak pasti.

Meskipun istilah "strategis" dan "perencanaan strategis" sering digunakan secara bergantian dalam buku teks, (F. R. David, 2006) menjelaskan bahwa yang pertama lebih sering digunakan dalam konteks akademik dan yang terakhir lebih sering digunakan dalam dunia bisnis. Istilah "manajemen strategis" kadang-kadang dapat merujuk pada pengembangan, implementasi, dan penilaian strategi, sedangkan istilah yang terakhir hanya mengacu pada perumusan strategi. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengisi eksploitasi dan menciptakan peluang baru



yang berbeda untuk masa depan, perencanaan jangka panjang, daripada mencoba mengoptimalkan tren saat ini untuk masa depan.

Jika masyarakat dapat diyakinkan komitmen terhadap penyelenggaraan satuan atau jenis pendidikan yang sesuai dengan harapan dan aspirasi mereka, maka pasal 9 UU Pendidikan Nasional di atas tentang kewajiban masyarakat untuk memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan tentu tidak sulit untuk dijalankan. Perencanaan strategis dihasilkan dari sulitnya manajerial memilih alternatif dan komitmen yang baik terhadap pelaksanaan unit atau jenis pendidikan tertentu, kebijakan, prosedur, dan operasi yang menggantikan pilihan pelaksanaan unit tradisional atau jenis pendidikan yang kurang responsif atau pilihan tindakan perilaku yang tidak perlu..

Ada enam elemen pokok yang menjadi dasar pelaksanaan manajemen strategis menurut (Mulyasana, 2001):

- a. Keputusan manajemen yang harus dilaksanakan oleh semua perangkat organisasi.
- b. Tindakan strategis yang dilakukan sesuai dengan dinamika lembaga pendidikan dan lingkungan.
- c. Perencanaan strategis dan menghindari tindakan dan perencanaan alokatif.
- d. Visi dan misi yang jelas dan dapat diukur.
- e. Orientasi pada tuntutan masa depan dan penanganan perubahan baik yang terjadi di lingkungan intern maupun yang berkembang di lingkungan eksternal organisasi.
- f. Tujuan untuk menjaga lembaga tetap eksis dan kompetitif

Lain daripada itu, mempraktekkan rencana untuk meningkatkan kinerja madrasah atau kepala madrasah tidak diragukan lagi akan menghasilkan perubahan. Untuk lebih mendukung perubahan ini dan mencegah penolakan dari anggota staf dan guru, ada beberapa hal yang dapat dilakukan, termasuk:

- a. Guru dan staf harus dilibatkan dalam proses transisi perubahan sehingga mereka dapat mengidentifikasi minat pribadi berdasarkan perbaikan yang disarankan dan merasa menjadi bagian dari perubahan.
- b. Mengurangi penolakan yang tidak beralasan yang disebabkan oleh keberhasilan dan ketidakamanan serta meramalkan tingkat penolakan adalah komponen kunci dari manajemen penolakan.
- c. Memberikan dan menerima komentar tentang penyesuaian dan kemajuan berkelanjutan yang telah dibuat.

Kenyataannya, perencanaan strategis adalah hasil dari beberapa pertimbangan yang dibuat oleh pengambil keputusan (*decision making*) dalam upaya untuk membawa perubahan dalam bentuk kinerja profesional dengan melibatkan sebanyak mungkin anggota staf dalam organisasi untuk mencapai semua tujuan organisasi yang disepakati bersama seefektif mungkin.

### 3. Tujuan Fundamental dan Sasaran Strategi

Tujuan dan sasaran strategis merupakan elemen strategis yang sangat penting karena pencapaian tujuan fundamental dan sasaran strategis ini berfungsi sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil atau tidaknya suatu strategi. Memilih tujuan dasar dan sasaran strategis yang salah juga berarti memilih alat ukur yang salah untuk keberhasilan pencapaian strategi, yang merupakan kesalahan fatal dalam perumusan strategi. Karena mengembangkan strategi lanjutan hanya menjadi pekerjaan yang dan kontraproduktif (Taufiqurrahman, 2022).

Masih menurut Dedi, setidaknya ada 10 komponen penting dalam manajemen strategi peningkatan kualitas sekolah atau madrasah yaitu visi-misi, profil sekolah/madrasah, lingkungan sekitar, kultur dan budaya, dan semangat berkembang, kepemimpinan dan struktur organisasi, kebijakan, *system planning* (perencanaan), koordinasi dan produksi, sistem pengendalian dan evaluasi/pengawasan (Mulyasana, 2001).

Secara historis, manajemen strategis terutama menguntungkan organisasi dengan membantu mereka dalam mengembangkan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih metodis, logis, dan rasional untuk pilihan strategis. Namun, penelitian menunjukkan bahwa kontribusi yang lebih signifikan dari manajemen strategis adalah untuk prosesnya, bukan pada keputusan yang tertuang dalam dokumennya (Langley, 1988)

Penerapan konsep manajemen strategis menghadirkan beberapa keuntungan bagi suatu lembaga, yaitu:

- 1) Manfaat finansial yaitu, kemampuan untuk menunjukkan peningkatan peminat (siswa), profitabilitas (keuntungan), dan produktivitas yang signifikan, serta kapasitas (daya tampung) untuk membuat keputusan yang terinformasi dengan baik dengan pandangan ke depan yang baik tentang efek jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) Manfaat non-finansial meliputi kemampuan untuk mengidentifikasi prioritas dan memanfaatkan peluang, menyediakan pandangan objektif mengenai masalah manajemen, serta menyediakan kerangka kerja untuk pengendalian dan koordinasi aktivitas yang lebih baik. Ini membantu meminimalkan dampak kondisi buruk dan perubahan serta mendukung pengambilan keputusan besar yang lebih sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, manfaat ini memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah diidentifikasi dan mengurangi alokasi sumber daya dan waktu untuk memperbaiki keputusan yang salah atau tidak direncanakan. Manfaat non-finansial juga menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal di antara tim, membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama, memperjelas tanggung jawab individu, mendorong pemikiran ke depan, serta memberikan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias dalam menangani masalah dan peluang. Selain itu, manfaat ini mendorong sikap positif

terhadap perubahan dan memberikan tingkat disiplin dan formalitas dalam manajemen bisnis (F. R. David, 2006).

#### 4. Ciri-ciri Strategi

Menurut (Stoner, 1996), strategi yang efektif akan memberikan gambaran tentang tindakan kunci dan proses pengambilan keputusan yang akan dipilih untuk mencapai tujuan organisasi:

- 1) Wawasan waktu mencakup cakrawala waktu jangka panjang, yang mencakup jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan menilai efeknya.
- 2) Dampak: Mengadopsi metode tertentu akan memiliki efek jangka panjang yang signifikan, meskipun hasilnya tidak akan terlihat saat ini.
- 3) Strategi yang sukses terkadang mengharuskan fokus tindakan, sumber daya, atau perhatian pada sejumlah kecil tujuan.
- 4) Mayoritas strategi memerlukan serangkaian keputusan reguler yang dibuat dengan cara yang saling mendukung, atau yang mengikuti pola konstan.
- 5) Strategi infiltrasi (peresapan) mencakup berbagai tugas, mulai dari operasi sehari-hari hingga alokasi sumber daya.

Selain itu, sementara strategi adalah perumusan visi dan misi organisasi atau lembaga, pelayanan yang baik adalah implementasi semua; pelayanan publik diupayakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat; Pelayanan yang baik juga dikaitkan dengan pelayanan yang dilakukan oleh instansi dalam upaya memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat. Konsistensi dari waktu ke waktu dalam kegiatan ini juga memungkinkan semua tingkatan organisasi untuk bertindak, secara naluriah, dengan cara yang memperkuat strategi.

## 5. Implementasi Strategi

Strategi yang telah dirancang seorang pemimpin harus dipraktekkan agar dapat diuji keberhasilannya. Mengontrol implementasi strategi berarti bahwa kepala madrasah harus mengawasi, memantau, dan menilai untuk mengidentifikasi kekurangan dalam rencana yang dilaksanakan. Menurut (Robbins dkk., 2016), ketika menerapkan strategi atau perencanaan, tindakan berikut harus diambil:

- 1) Identifikasi tujuan, sasaran, dan pendekatan masing-masing organisasi yang digerakkan oleh tujuan. Ketika menyusun misi organisasi, kepala madrasah harus hati-hati mempertimbangkan jangkauan produk atau jasa.
- 2) Tentukan bahaya dan peluang: Kepala madrasah perlu mengetahui peluang mana yang harus dimanfaatkan dan ancaman mana yang harus dihadapi organisasi setelah melakukan analisis lingkungan.
- 3) Menganalisis sumber daya organisasi (SDM) : Pemimpin madrasah harus melakukan analisis terhadap bagian internal dan eksternal dari lembaga yang dia awasi selain yang pertama.
- 4) Identifikasi *strength and weakness* (kekuatan dan kelemahan): Pemimpin madrasah harus memastikan kekuatan dan kekurangan organisasi untuk mengembangkan rencana jangka panjang.
- 5) Jika strategi yang dikembangkan tidak dilakukan dengan benar, itu tidak dapat dianggap sebagai implementasi strategi organisasi yang sukses.
- 6) Langkah terakhir dalam proses strategi adalah evaluasi untuk menilai hasilnya. Berdasarkan seberapa efektif strategi yang direncanakan dilakukan, modifikasi strategis harus dilakukan untuk meningkatkan daya saing organisasi serta kegiatan yang sedang diperbaiki dan diubah.

Seorang pemimpin harus mengingat dan mengikuti strategi pemimpin karena dengan demikian, mereka dapat mengambil tindakan yang tepat untuk membimbing siswa mereka. Yusuf mengklarifikasi bahwa pemimpin yang kurang

memiliki karakter moral dan integritas memiliki dampak negatif pada karyawan di tempat kerja, yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja profesional mereka dan mencegah tujuan dan sasaran proyek terwujud (Hadijaya, 2017). Sebaliknya, mereka hanya diwujudkan dalam laporan administratif daripada dalam praktik dan hasil aktual. Namun demikian, seorang pemimpin harus mengadopsi pendekatan yang tepat agar pelajaran yang mereka berikan kepada siswa dapat diinternalisasi.

#### **D. Kepala Madrasah**

##### **1. Defenisi Kepala Madrasah**

Ungkapan "kepala madrasah" terdiri dari dua kata: madrasah dan kepala. Peneliti mendefinisikan madrasah sebagai lembaga yang berfungsi sebagai tempat pengajaran dan penerimaan pendidikan, sedangkan kepala madrasah adalah pimpinannya. Kepala madrasah bertanggung jawab mengawasi madrasah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar (Wahyosumidjo, 2010). Kepala madrasah merupakan salah satu personel madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab dengan anggota lainnya untuk mencapai suatu tujuan (Nasution & Pratiwi, 2017). Kepala madrasah secara resmi ditunjuk oleh atasan dan disebut pemimpin resmi. Lebih lanjut, bahwa kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah (E. Mulyasa, 2009). Pada dasarnya, kepemimpinan kepala madrasah dapat dipahami sebagai cara atau usaha seorang kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, memberdayakan dan memobilisasi guru, staf, siswa, orang tua siswa, komite madrasah, dewan pendidikan, dan pihak terkait lainnya

Istilah "kepala madrasah" mengacu pada kategori luas manajer yang bekerja di lembaga pendidikan, seperti kepala madrasah, kepala madrasah, direktur akademi, kepala madrasah tinggi, rektor universitas, dan sebagainya. Orang-orang ini dianggap pemimpin pendidikan karena mereka mengawasi dan mengelola orang-orang yang secara struktural dan tradisional mengikuti pimpinan pemimpin mereka dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan.



Salah satu hal yang dapat mendorong terwujudnya niat, misi, tujuan, dan sasaran madrasah adalah kepemimpinan kepala madrasah. Dengan demikian, (Haidir & Salim, 2014) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah dorongan di balik semua sumber daya dan instrumen yang dimiliki organisasi. Tanggung jawab mendasar seorang pemimpin adalah menciptakan dan melestarikan suasana di mana individu berkolaborasi untuk menyelesaikan tugas mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam kelompok yang terorganisir dengan baik. Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai kapasitas untuk bergerak, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, memberi nasihat, membimbing, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (jika perlu), serta untuk meningkatkan, semua dengan tujuan mendorong tenaga kerja manusia sebagai media manajemen agar berhasil dan efisien mencapai tujuan administratif (Yuneti & Marianita, 2019).

Terlepas dari uraian yang diberikan di atas, istilah "kepemimpinan" juga muncul dalam terminologi Islam. Kepemimpinan dalam Islam disebut dengan istilah "*khalifah*" dan tertuang dalam Al-Qur'an untuk menggambarkan kepemimpinan, sebagaimana Allah nyatakan dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS Al- Baqarah [2]: 30).*

Selain kata *khalifah* dalam Islam, seorang pemimpin disebut juga dengan kata *ulil amri*. Kata *ulil amri* berarti pemimpin dalam konsep agama Islam, hal ini termaktub dalam Al Qur'an Surah An Nisa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS An-Nisaa [4]: 59).

Turunnya ayat ini dilatarbelakangi peristiwa yang terjadi di tengah pasukannya ketika Rasulullah mengutus mereka ke suatu tempat dan menunjuk ‘Abdullah bin ‘Uzàfah sebagai komandan. Suatu waktu, dalam kondisi marah, ia memaksa pasukannya menceburkan diri ke dalam bara api (Hanafi, 2015).

Surah An-Nisa ayat 59 memiliki latar belakang yang menekankan pentingnya kepatuhan dalam sistem hierarkis Islam. Ayat ini diturunkan sebagai panduan bagi umat Islam untuk mematuhi Allah, Rasul-Nya, dan para pemimpin yang sah di antara mereka. Isi ayat ini menegaskan tiga tingkatan ketaatan: kepada Allah, Rasul-Nya, dan ulil amri, yang merujuk pada pemimpin atau otoritas dalam komunitas Muslim. Ayat ini memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana umat Islam harus menavigasi ketaatan mereka dalam konteks kehidupan sehari-hari, terutama dalam hal kepemimpinan dan penyelesaian perselisihan. Dalam konteks kepemimpinan, ayat ini menegaskan bahwa ketaatan kepada pemimpin adalah wajib selama pemimpin tersebut memimpin berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Ini menciptakan struktur hierarkis di mana pemimpin harus diikuti selama mereka mematuhi hukum dan ajaran Allah dan Rasul-Nya. Ayat ini juga menekankan bahwa pemimpin memiliki legitimasi yang berasal dari ketaatan mereka kepada prinsip-prinsip agama, sehingga kepemimpinan dalam Islam bukan hanya masalah otoritas, tetapi juga tanggung jawab moral dan spiritual.

Selain itu, ayat ini memberikan metode penyelesaian konflik yang sangat penting dalam kepemimpinan. Jika terjadi perselisihan, umat Islam diajarkan untuk merujuk kembali kepada Al-Qur'an dan Sunnah sebagai sumber penyelesaian. Ini menunjukkan bahwa segala keputusan dan tindakan pemimpin harus berakar pada ajaran wahyu, menekankan pentingnya kepemimpinan yang adil dan berdasarkan nilai-nilai agama. Dalam keseluruhan, Surah An-Nisa ayat 59 menegaskan pentingnya ketaatan kepada otoritas yang sah, legitimasi kepemimpinan yang berakar pada ajaran agama, dan metode penyelesaian konflik yang merujuk pada sumber-sumber wahyu. Ini memberikan kerangka kerja yang kuat untuk kepemimpinan dalam Islam, menekankan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang otoritas, tetapi juga tentang tanggung jawab untuk memimpin dengan adil dan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.

Salah satu faktor keberhasilan seorang pemimpin adalah penggunaan teknik kepemimpinan untuk menciptakan situasi yang membangunkan orang-orang di bawah arahnya untuk melakukan tindakan yang diinginkan. Dengan kata lain, efektivitas seorang pemimpin didasarkan pada kapasitasnya untuk mengelola dan menerapkan gaya kepemimpinannya sesuai dengan keadaan dan lingkungan organisasi.

Lembaga pendidikan merupakan arena bagi pengembangan diri seseorang menjadi lebih baik, sebagaimana dijelaskan oleh (Siahaan, 2017). Seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan harus mampu memobilisasi personil satuan pendidikan atau madrasah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai kaidah pedagogic (Hadijaya, 2012; Siahaan, 2017).

Pemimpin pendidikan memiliki kemampuan untuk memerintah dan mempengaruhi bawahan. Ini berarti bahwa mereka tidak hanya mampu memberikan perintah kepada pengikut mereka, tetapi juga memiliki kemampuan untuk membujuk mereka untuk menindaklanjuti arahan tersebut. Sebagai pemimpin, kepala madrasah memainkan peran sentral dalam membentuk dan mengelola kualitas madrasah yang dipimpinnya. Ia memiliki wewenang untuk menetapkan arah

dan tujuan madrasah serta menentukan keberhasilan atau kegagalannya. Hal ini menciptakan hubungan sosial yang interaktif antara pemimpin dan bawahannya, yang pada akhirnya membentuk hubungan timbal balik.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan sebuah madrasah adalah kepemimpinannya. Akibatnya, kepala madrasah harus memahami peran dan tanggung jawab yang diembannya. (Wahyosumidjo, 2010) mengidentifikasi dua fungsi utama kepala madrasah: pertama, kepala madrasah berfungsi sebagai titik fokus yang mendorong kehidupan sosial, dan kedua, kepala madrasah harus menyadari tanggung jawab dan tugasnya untuk keberhasilan madrasah dan menunjukkan kepedulian terhadap staf dan siswa.

## 2. Prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud, 2007) menjelaskan kepala madrasah adalah seorang guru yang memiliki tanggung jawab tambahan untuk membina dan memimpin anggotanya guna mencapai tujuan pendidikan. Kepala madrasah akan menjadi kompeten secara profesional jika dia memahami dan memiliki prinsip-prinsip ini sebagai pemimpin pendidikan. Untuk memastikan bahwa kepala madrasah dapat melaksanakan kepemimpinannya secara harmonis yang diinginkan, kepala madrasah harus memiliki prinsip-prinsip yang dapat ditentukan, yaitu:

- 1) Berorientasi pada pelayanan. Dibutuhkan kepemimpinan madrasah untuk memasukkan aspek layanan dalam kegiatan sehari-hari di madrasah.
- 2) Menurut prinsip persuasif, agar kepemimpinan mereka dapat dilaksanakan dengan sukses, para pemimpin harus mempertimbangkan keadaan dan kondisi setempat ketika melakukan tugasnya.
- 3) Menurut prinsip panduan, para pemimpin pendidikan harus mengarahkan siswa menuju tujuan yang paling sesuai dengan kebutuhan lembaga mereka.

- 4) Konsep efisiensi mendorong gaya hidup hemat dengan pengeluaran minimal untuk memaksimalkan keuntungan.
- 5) Ide kontinuitas (berkelanjutan) berarti bahwa para pemimpin pendidikan harus menerapkan keterampilan kepemimpinan mereka secara terus menerus. Kepala madrasah memikul tanggung jawab terbesar untuk keberhasilan madrasah karena mereka adalah pemimpin lembaga.

Jika kelima prinsip ini dalam diterapkan seorang kepala madrasah dalam kesehariannya memimpin madrasah, maka akan tampak peningkatan kualitas layanan dan lulusan madrasah tersebut.



### 3. Jenis Strategi Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah pemimpin di madrasah. Pengamatan sederhana menunjukkan bahwa para pemimpin memiliki cara kerja yang berbeda-beda. Beberapa pemimpin tampak menonjol dan suka berbicara, mendominasi ruangan dengan kehadirannya. Sementara itu, ada pemimpin lain yang bergerak tenang melalui tufoksinya, lebih banyak mengamati daripada berbicara, dan sesekali berhenti untuk mengadakan rapat singkat, memberikan pujian dan dorongan motivasi. Beberapa pemimpin adalah visioner yang melukis masa depan dengan keyakinan, sementara yang lain adalah teknisi yang terus-menerus mengotak-atik aspek-aspek teknis organisasi. Ada yang langsung terjun ke situasi sulit; yang lain menunggu bukti aduan untuk menentukan arah.

Beberapa pemimpin berfokus pada tugas, menghadapi tantangan teknis untuk mencapai tujuan organisasi. Yang lain lebih peduli pada aspek manusiawi, menekankan motivasi dan komunikasi. Temuan ini mengarah pada konsep gaya kepemimpinan: cara khas seorang pemimpin menggunakan kekuasaan, membuat keputusan, dan berinteraksi dengan orang lain (Lashway & Foundation, 1997). Gaya kepemimpinan segera diterima sebagai elemen penting dalam kepemimpinan karena menawarkan penjelasan yang mudah dipahami tentang pengalaman sehari-hari. Hingga kini, peneliti masih belum mencapai kesimpulan tentang berbagai pendekatan pemimpin terhadap pekerjaan mereka, apalagi menentukan metode

yang paling efektif. Tokoh-tokoh manajemen kepemimpinan menyimpulkan bahwa tidak ada satu model kepemimpinan pun yang dapat memenuhi kebutuhan dan kompleksitas kepemimpinan pendidikan saat ini. Pemilihan pendekatan kepemimpinan itulah yang dimaksudkan dengan strategi kepala sekolah.

Mengkaji masalah gaya dan strategi ini penting karena dapat memperkaya pemahaman kita tentang perilaku kepemimpinan dan implikasinya bagi pemimpin sekolah. Selanjutnya, beberapa bagian membahas tiga strategi dasar yang dapat dipilih pemimpin untuk mencapai misi sekolah mereka dengan lebih baik. Kategori-kategori ini memang sering tumpang tindih, namun perbedaan utama akan terlihat: Perilaku kepemimpinan tidak hanya berasal dari perbedaan temperamen tetapi juga dari pilihan strategis yang disengaja. Sebagai contoh, beberapa pemimpin bersikap tegas dengan bawahan karena mereka cenderung beroperasi seperti itu dalam menghadapi keputusan apa pun. Mereka mengidentifikasi masalah, menentukan solusi, dan melaksanakannya dengan agresif tanpa banyak berkonsultasi. Sisi lain, pemimpin yang tidak memiliki kecenderungan tersebut mungkin tetap bersikap tegas karena mereka percaya hal itu akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Kasus pertama kemungkinan digambarkan dalam istilah gaya, sedangkan kasus kedua dalam istilah strategi. Namun, dalam praktik sehari-hari, perbedaan ini mungkin tidak terlihat oleh pengamat. Jika memahami gaya kepemimpinan, setidaknya tiga pendekatan utama dapat dipelajari: pendekatan sifat, perilaku, dan situasional. Pola perilaku khas seorang pemimpin ketika mempengaruhi bawahan dapat dikenal sebagai gaya kepemimpinannya. Keputusan yang dia buat dan cara dia bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan, tetapi perlu waktu untuk menentukan gaya mana yang terbaik (Smith & Piele, 2006).

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin (perkataan dan perbuatan) yang dirasakan orang lain. Kepemimpinan bukan hanya tentang bagaimana seseorang terlihat di luar. Ini juga tentang bagaimana mereka mendekati orang-orang yang ingin mereka pengaruh. Efektivitas seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh gaya mereka; memilih gaya yang tepat akan memotivasi bawahan



untuk bekerja keras dan merasa puas; Gagal membuat kesalahan yang disengaja dalam pemilihan gaya akan mengakibatkan kepemimpinan pemimpin gagal dalam organisasi.

Beberapa ahli teori kepemimpinan berpendapat bahwa pemimpin dapat sementara mengadaptasi kecenderungan alami mereka sesuai dengan situasi. Strategi kepemimpinan adalah pola perilaku yang dipilih secara sadar untuk mendapatkan kerjasama bawahan dalam mencapai tujuan organisasi/lembaga. Beberapa pemimpin secara konsisten menggunakan strategi tertentu yang mencerminkan lebih dari sekadar kepribadian mereka. Meskipun peristiwa sehari-hari menuntut fleksibilitas, mereka memiliki visi tentang jenis pemimpin yang sesuai dengan prinsip mereka, bukan hanya berdasarkan gaya. Pemimpin sekolah dapat memilih tiga strategi dasar berdasarkan teori Larry Lashway, yaitu : hierarkis, transformasional, dan fasilitatif (Lashway & Foundation, 1997). Strategi ini muncul dari cara pandang pemimpin terhadap kekuasaan dan cara mereka melihat situasi.

#### 1) Strategi Hirarki (*Hierarchical Leader Strategy*)

Kepala Madrasah yang menerapkan strategi hierarki cenderung memiliki pandangan luas, fokus pada efisiensi, dan mengelola organisasi dengan penerimaan yang luas. Mereka juga melakukan pengawasan rutin sesuai rencana. Kepemimpinan Kepala Madrasah terkait dengan peran sebagai perencana, pengalokasi sumber daya, koordinator, supervisor, penyebar informasi, dan analis (Smith & Piele, 2006).

#### 2) Strategi Transformational

Dalam strategi transformasional, pemimpin mengajak bawahan melalui bujukan, khayalan, dan kekaguman. Mereka membagikan visi, nilai, dan simbol untuk memotivasi pegawai/bawahan. Strategi ini lebih berfokus pada memotivasi dan memberikan informasi, terutama saat organisasi mengalami perubahan utama (Fadilah & Hamami, 2021).

### 3) Strategi Fasilitatif

Strategi fasilitatif melibatkan kepemimpinan yang berfokus pada adaptasi, pemecahan masalah, dan peningkatan kerja. Kepala Madrasah yang menerapkan strategi ini berperan sebagai teman sehari-hari bagi rekan kerja, terutama guru, dalam membawa visi untuk kehidupan. Strategi ini digunakan saat menghadapi hambatan sumber daya, membangun tim kerja, memberikan umpan balik, mengelola konflik, dan menjalin kerjasama politik (Smith & Piele, 2006).

Sebagian ahli menyebut karakteristik ini sebagai strategi kepemimpinan, meskipun pada intinya, ini adalah pilihan yang memengaruhi pemikiran dan perilaku kepala madrasah terhadap staf, guru, personil, dan siswa-siswi di madrasah (Lashway & Foundation, 1997).

## 4. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Visi dan misi sebuah lembaga pendidikan harus dipahami sebelum menjadi titik awal pelaksanaan dan sebelum disosialisasikan, menurut (Siahaan, 2017), yang menyatakan bahwa pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab dan percaya bahwa kegiatan yang terjadi di lembaga adalah mengerjakan rencana dengan benar, kemudian melakukannya dengan benar juga.

Departemen Pendidikan Nasional telah lama mengembangkan paradigma baru administrasi atau manajemen pendidikan, di mana kepala madrasah harus mampu bertindak sebagai pendidik, manajer, administrator, pengawas, pemimpin, inovator, dan motivator (EMASLIM). Menurut (B. Mulyasa, 2009), kepala madrasah, sebagai pimpinan lembaga pendidikan, mempunyai tugas pokok dan fungsi dalam melaksanakan kegiatan akademik:

#### 1) Kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik)

Menjadi kepala madrasah adalah usaha yang sangat mulia. Untuk menjadi pendidik yang efektif, kepala madrasah harus memiliki rencana yang

tepat untuk meningkatkan profesionalisme, menumbuhkan lingkungan belajar yang positif, menasihati warga, mendukung pendidik lain, dan memperkenalkan kurikulum yang menarik. Selain itu, kepala madrasah harus bekerja untuk menanamkan, mempromosikan, dan meningkatkan setidaknya empat jenis nilai: pembinaan moral, intelektual, fisik, dan artistik.

Pembinaan mental melibatkan pengembangan sikap batin dan karakter tenaga pendidik. Pembinaan moral berkaitan dengan pengajaran tentang perbuatan baik dan buruk, serta sikap dan kewajiban sesuai dengan peran masing-masing. Pembinaan fisik mencakup kesehatan jasmani dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik berfokus pada pengembangan kepekaan terhadap seni dan keindahan. Kepala madrasah yang berkomitmen tinggi dan fokus pada pengembangan kurikulum serta kegiatan belajar mengajar di madrasahny akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi guru-gurunya. Ia juga akan terus berusaha memfasilitasi dan mendorong para guru untuk meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan, sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut Amirruddin (Siahaan, 2017), kinerja madrasah secara keseluruhan dan rendahnya prestasi akademik siswanya sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan lembaga. Kepala madrasah harus mampu menumbuhkan budaya kerjasama di antara semua warga madrasah, mendorong setiap guru untuk berpartisipasi dan berbagi pemikirannya untuk kemajuan madrasah dan mencoba hal-hal baru yang bekerja untuk meningkatkan standar layanan pendidikan.

## 2) Kepala madrasah sebagai manajer.

Tugas manajer adalah merencanakan, mengatur, mengoordinasikan, dan mengendalikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akibatnya, kepala madrasah harus mampu merencanakan, mengatur, dan mengendalikan semua program yang telah disepakati.

Proses, penggunaan semua sumber daya organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan adalah tiga aspek tanggung jawab manajerial Kepala Madrasah yang harus diperhitungkan. Tindakan yang terdiri dari proses adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan adalah proses dimana kepala madrasah harus hati-hati mempertimbangkan dan menentukan tujuan dan tindakan yang harus diikuti dalam suatu program.
- b. Pengorganisasian: Keberhasilan madrasah sangat tergantung pada kemampuannya untuk mengumpulkan dan mengkoordinasikan materi dan sumber daya manusia. Ini berarti bahwa kepala madrasah harus dapat mengumpulkan dan mengelola sumber daya ini untuk mencapai tujuannya.
- c. Memimpin adalah kemampuan kepala madrasah untuk membimbing dan membujuk semua sumber daya manusianya untuk melaksanakan tanggung jawab mendasar mereka.
- d. Mengontrol dalam arti bahwa jika ada kesalahan di antara komponen madrasah saat ini, kepala madrasah mendapat jaminan bahwa madrasah berjalan untuk mencapai tujuannya.
- e. Kepala madrasah harus mengeluarkan arahan dan memperbaiki masalah.

Sumber daya madrasah, yang meliputi uang, alat, pengetahuan, dan orang-orang, semuanya berfungsi sebagai perencana, pemikir, aktor, dan sekutu dalam mengejar tujuan organisasi yang telah ditentukan, yang berarti bahwa pemimpin madrasah bekerja menuju tujuan tertentu. Artinya bahwa Kepala madrasah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*).

### 3) Kepala madrasah sebagai administrator.

Secara khusus, kepala madrasah dapat mengawasi kurikulum, administrator siswa, administrator personalia, administrator infrastruktur,

administrator kearsipan, dan administrator keuangan. Kegiatan tersebut harus dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mendukung produktivitas madrasah (E. Mulyasa, 2009). Kepala madrasah, sebagai administrator, memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai kegiatan manajemen administrator yang melibatkan pencatatan, penyusunan, dan dokumentasi semua program madrasah.

#### 4) Kepala madrasah sebagai supervisor.

Peran kepala madrasah sebagai pengawas mensyaratkan bahwa kepala madrasah harus mahir dalam menyelidiki, menganalisis, dan mencari tahu kondisi apa yang diperlukan bagi madrasah untuk maju dan mencapai tujuan pendidikannya secara maksimal. Untuk memastikan sejauh mana guru mampu melaksanakan pengajaran, kepala madrasah harus secara berkala melakukan kegiatan pengawasan. Hal ini dapat dilakukan melalui kunjungan kelas untuk mengamati proses pengajaran secara langsung, khususnya dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan, dan partisipasi siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dimungkinkan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan guru dalam menyampaikan ilmu, serta tingkat penguasaan guru terhadap kelas (E. , (Enco) Mulyasa, 2005).

#### 5) Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin).

Mulyasa menyebutkan bahwa kepemimpinan seseorang berkaitan erat dengan kepribadian, dan kepribadian kepala madrasah, sebagai pemimpin akan tercermin dalam kualitas-kualitas berikut: 1) kejujuran, 2) percaya diri, 3) tanggung jawab, 4) berani mengambil risiko dan keputusan; 5) memiliki jiwa yang besar; 6) emosi yang stabil; dan 7) panutan. Dari teori kepemimpinan, setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan, yaitu task-oriented leadership dan human-oriented leadership. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala madrasah dapat menerapkan

kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada (E. , (Enco) Mulyasa, 2005).

#### 6) Kepala madrasah sebagai inovator

Untuk menjalankan peran dan fungsinya sebagai inovator secara efektif, kepala madrasah perlu memiliki rencana yang tepat untuk menciptakan hubungan positif dengan lingkungan, mencari ide-ide segar, mengintegrasikan semua kegiatan, memimpin dengan memberi contoh bagi semua staf pendidikan madrasah, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif. Inovator akan ditunjukkan dengan cara dia melakukan tugasnya secara konstruktif, kreatif, delegasi, integratif, rasional, objektif, pragmatis, teladan, disiplin, mudah beradaptasi, dan fleksibel. Efendi menjelaskan bahwa peran Kepala madrasah sebagai inovator adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah. Maupun yang relevan untuk kebutuhan lembaga.
- b. Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif ke arah kemajuan.
- c. Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif untuk prestasi dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerja yang baik (Efendy, 2017).

#### 7) Kepala madrasah Sebagai Motivator.

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki rencana yang tepat untuk mendorong tenaga kependidikan melaksanakan berbagai tugas dan fungsi. Rencana ini dapat dicapai dengan membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk disiplin, mendorong staf untuk bekerja keras, dan



memberikan penghargaan yang sesuai. (Cherian & Jacob, 2013) menjelaskan bahwa rencana untuk mendorong staf bekerja keras dapat dikembangkan dengan mengatur lingkungan fisik, membangun suasana kerja yang kondusif untuk disiplin, memotivasi staf, memberi penghargaan kepada karyawan dengan baik, dan menawarkan berbagai sumber belajar melalui penciptaan pusat sumber belajar.

#### E. Penelitian-penelitian yang Relevan

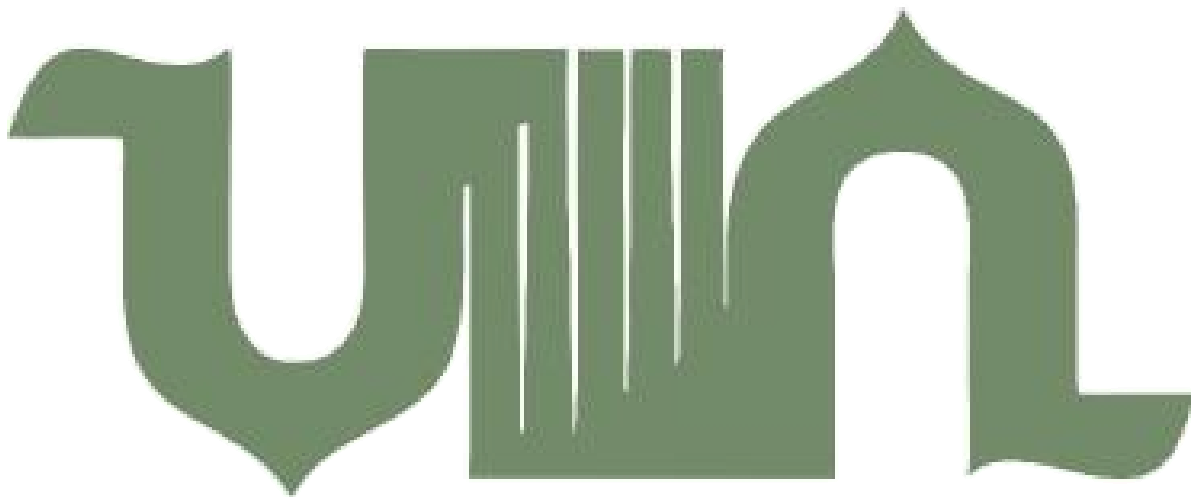
Terkait dengan judul penelitian ini, terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan judul penelitian, yaitu:

1. Dilla Safira. 2021. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Penguatan Softskill (Studi Kasus di Sdit Bayyinah Kecamatan Kuta Alam Kota Banda Aceh), Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Fokus penelitan pada tesis tersebut adalah bagaimana Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dampak strategi penguatan soft skill terhadap kinerja guru, dan apa saja kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja guru di SDIT Bayyinah Banda Aceh. Hasil penelitan dan pembahasan dalam tesis tersebut menunjukkan bahwa temuan uoaya peningkatan kinerja guru dengan beberapa strategi yaitu: Program Family Gathering, Leadirship learning for manager, upgrading, KKG, dan Seminar. Namu ditemukan juga beberapa masalah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu: kurangnya dukungan sarana dan prasarana, materi sulit dipahami guru, dan mengatur jadwal dengan jadwal libur akademik di sekolah.
2. Aikaterini Gkonia, dkk. 2014. *Teacher's Job Satisfaction and Selfefficacy: A Review*. Sebuah artikel yang dimuat dalam jurnal European Scientific Journal August 2014 edition vol.10, No.22. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran yang jelas dan menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja dan efikasi diri yang dialami oleh karyawan umum dan guru, yang muncul melalui tinjauan literatur. Tampaknya tidak ada konsensus mengenai bagaimana kepuasan kerja harus didefinisikan, karena

definisi tersebut bergantung pada subjek penelitian dan prioritas masing-masing individu. Selama beberapa dekade terakhir, banyak teori dan model kepuasan kerja yang berbeda telah dikembangkan. Selain itu, berbagai faktor yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja telah dibedakan, serta beberapa konsekuensi yang timbul dari kepuasan kerja. Selain itu, konsep efikasi diri telah didefinisikan dengan berbagai cara. Secara umum, seorang pendidik dipahami sebagai salah satu orang terpenting yang bertanggung jawab membentuk masa depan suatu bangsa. Tinjauan tersebut menunjukkan bahwa sekolah harus memberikan perhatian lebih untuk meningkatkan kepuasan kerja dan efikasi diri guru, menyelidiki dan meningkatkan faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja dan efikasi pribadi guru. Selain itu, tinjauan saat ini memberikan informasi tentang instrumen untuk mengukur kepuasan kerja dan efikasi diri guru. Tinjauan tersebut menunjukkan bahwa berbagai faktor kepuasan kerja guru saling berhubungan dan mempunyai pengaruh positif terhadap berbagai faktor keberhasilan guru. Implikasi dan saran untuk penelitian empiris di masa depan juga diambil.

3. Hambali, dkk. 2023. Artikel yang dimuat dalam jurnal *Al-Hijr: Journal of Adulearn World*, 2(1) - March 2023 25-40 dengan judul "*The Effect of Self-Efficacy and Learning Innovation on Teacher Performance*" (Pengaruh Self-Efficacy dan Inovasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Guru). Alasan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) pengaruh Self-Efficacy terhadap kinerja guru, dan (2) pengaruh inovasi pembelajaran terhadap kinerja guru. Subjek penelitian adalah guru Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan dengan jumlah sampel sebanyak 298 orang yang diambil dengan cara stratified proporsional random sampling, data dianalisis menggunakan analisis jalur setelah menghitung korelasi seluruh variabel penelitian dalam bentuk matriks. Hasil analisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen pada masing-masing substruktur diperoleh (1) Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 0,121 (2) Inovasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap

kinerja guru sebesar 0,177. Hasil penelitian menggambarkan bahwa (1) terdapat pengaruh langsung positif Self-Efficacy terhadap kinerja guru sebesar 12,1%, dan (2) terdapat pengaruh positif langsung inovasi pembelajaran terhadap kinerja guru sebesar 17,7%.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN