**BAB II**

**DESKRIPSI KONSEP TUAL**

1. **Deskripsi Manajemen Kepala Sekolah**
2. Pengertian Manajemen

Organisasi memiliki aktivitas-aktivitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu aktivitas tersebut adalah manajemen. Pengertian manajemen menurut:

Malayu S. P. Hasibuan

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[[1]](#footnote-2)

Scanlan dan Key

Manajemen adalah proses pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber, baik manusia, fasilitas, maupun sumber daya teknikal lain untuk mencapai aneka tujuan khusus yang ditetapkan.[[2]](#footnote-3)

Robbins dan Coultar

Manajemen adalah proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.[[3]](#footnote-4)

Nickels, Mchugh and Mchugh

Manajemen adalah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.[[4]](#footnote-5)

Jika kita simak definisi-definisi di atas dapatlah disimpulkan bahwa;

1. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai.
2. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni.
3. Manajemen merupakan proses yang sistematis, efektif, efisien, terkoordinasi, koperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsur.
4. Manajemen baru dapat diterapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerja sama dalam suatu organisasi.
5. Manajemen harus didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab.
6. Manajemen terdiri dari beberapa fungsi.
7. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan.
8. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.

Kepala sekolah pada hakekatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai jabatan atau

pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan: pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab, dan teori H. Mintzberg[[5]](#footnote-6)

Seorang kepala sekolah hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan, *skill* dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan professional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi

1. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi pembelajaran sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi pembelajaran yang baik, dan meleksanakan supervisi sehingga guru-guru bertambah dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan murid-murid.[[6]](#footnote-7)

Kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik disekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Kepala sekolah di tuntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk :

1. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyaraka, termasuk dunia kerja.
2. Saling membatu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.
3. Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada dimasyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.[[7]](#footnote-8)

Telah kita maklumi bahwa tugas kepala sekolah itu sedemikian banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar. Maka tidak sembarang orang patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu seperti:

1. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah,
2. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang di pinpinnya,
3. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan,
4. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang di pimpinnya,
5. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolah.[[8]](#footnote-9)

Seorang pemimpin diharapkan memiliki kelebihan dari pada orang yang di pimpinnya. Oleh karena pemimpin pendidikan nantinya selalu berhadapan dengan

orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki syarat-syarat kepribadian

tertentu, yaitu:

1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik,
2. Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai,
3. Bersemangat,
4. Cakap di dalam memberi bimbingan,
5. Cepat serta bijaksana di dalam mengambil keputusan,
6. Jujur,
7. Cerdas,
8. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.[[9]](#footnote-10)

Peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

1. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.
2. Memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesinya secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.
3. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.[[10]](#footnote-11)

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

1. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah
2. Tugas Kepala Sekolah

Tugas adalah kewajiban kepala sekolah yang merupakan syarat utama dalam kepemimpinan. Tanpa memiliki rasa tanggung jawab serta menjalankan tugas yang baik orang tidak akan menjadi pemimpin, seorang kepala sekolah mempunyai peranan pimpinan yang sangat berpengaruh di lingkungan sekolah dan menjadi tanggung jawab.

Tugas kepala sekolah selaku pemimpin adalah membantu para guru mengembangkan kesanggupan mereka secara maksimal dan menciptakan suasana hidup sekolah yang sehat yang mendorong para guru, pegawai tata usaha, dan orang tua murid mempersatukan kehendak, pikiran, dan tindakan dalam kegiatan kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan sekolah. Dengan demikian tugas inti dari pada kepemimpinan kepala sekolah adalah memajukan pengajaran, karena bila pengajaran / proses pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efesien maka dengan sendirinya kualitas pendidikan akan meningka[[11]](#footnote-12)

Tugas inti dari pada kepemimpinan suatu lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah adalah memajukan pengajaran, karena bila pengajaran proses pembelajaran dapat berjalan secara aktif dan efesien maka dengan sendirinya kualitas pendidikan akan meningkat.

1. Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipinpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk :

1. Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Meningkatkan kecerdasan dan keterampila
3. Mempertinggi budi pekerti
4. Memperkuat kepribadian
5. Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas tanggung jawab kepala sekolah.

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakekatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dan keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan sekolah.

Betapa perlunya kualitas kepemimpinan kepala sekolah, maka selalu ditekankan pentingnya tiga kemampuan dasar yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu *conceptual skills, human skills* dan *technical skills.* Dengan memiliki tiga macam keterampilan dasar tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu dalam hal:

1. Menentukan tujuan sekolah
2. Mengorganisasikan atau mengatur sekolah
3. Menanamkan pengaruh atau kewibawaan kepemimpinannya
4. Memperbaiki pengambilan keputusan
5. Melaksanakan perubahan (perbaikan) pendidikan
6. Fungsi Manajer Pendidikan

Fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/ pimpinan, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pemimpin (*Leading*), dan Pengawasan (*Controling*).

Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi / sekolah, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program. Semua itu dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.

Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi kedalam fungsi garis, staf dan fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vertikal. Semuanya itu memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana.

Fungsi pemimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi, dan mengukur penampilan / pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektifitas manajemen dapat diukur.[[12]](#footnote-13)

Menjalankan fungsi sebagai manajer kepala sekolah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan sekolah. Pada buku *Pedoman Penyelenggaraan* yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan diketengahkan bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan manajemen sekolah antara lain ialah :

1. Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang
2. Organisasi tegas dan memiliki asas-asas:
3. Adanya kesatuan komando
4. Adanya pengawasan yang terus menerus
5. Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang
6. Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dam kemampuan.
7. Stafing secara tepat: *the right man on the right place*
8. Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan
9. Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerja sama secara harmonis
10. Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan- penyimpangan kegiatan
11. Pelaporan yang dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan
12. Pembiayaan yang hemat merata dan dapat di pertanggung jawabkan
13. Pelaksanaannya berlangsung secara tertib, lengkap, tepat, dan cepat sehingga siap dipakai
14. Peka terhadap pembaruan agar dapat melayani proses pembaruan pendidikan.[[13]](#footnote-14)

Seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memahami tiga keterampilan antara lain;

a. *Tehnical Skills*

1. Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan tehnik untuk melaksanakan kegiatan khusus
2. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus

b. *Human Skills*

1. Kemampuan untuk memahami prilaku manusia dan proses kerja sama
2. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berprilaku
3. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
4. Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis
5. Mampu berprilaku yang dapat diterima

c. *Conceptual Skills*

1. Kemampuan analisis
2. Kemampuan berpikir rasional
3. Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi
4. Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan
5. Mampu mengantisipasi perintah
6. Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial[[14]](#footnote-15)
7. **Deskripsi Kinerja Guru**
8. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance)* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Sejalan dengan itu, Smith menyatakan bahwa kinerja adalah “*output drive from processes, human or otherwise”,* jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Wibowo Mengutip buku Armstrong dan Baron yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan konstribusi pada ekonomi.[[15]](#footnote-16)

Berdasarkan Kamus bahasa indonesia. “Kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan, kemampuan kerja.[[16]](#footnote-17)

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

Tujuan Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Adapun tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah adalah : a) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai, b) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya, c) Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil, d) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

1. Pengertian Guru

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menegah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Menurut Hamzah mendefenisikan guru adalah sebagai berikut :

Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Guru bertugas sebagai tenaga profesional maka guru harus ikut dalam menentukan kebijakan pendidikan di dalam kelas atau sekolah melalui kegiatan perencanaan dan pelaksanaannya, sesuai dengan pandangan tentang administrasi kelas atau sekolah yang harus dikelolah melalui usaha kerja bersama.[[17]](#footnote-18)

Melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang guru harus mempunyai sejumlah kompetensi atau menguasai sejumlah pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dapat mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Kompetensi pedagogik adalah berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, sedang kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan hubungan antar pribadi dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan, kompetensi professional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya. Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah/ madrasah tempat ia bekerja. Seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement,* yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jamannya dimasa yang akan datang.

Konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan professional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Guru yang efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: *Pertama,* mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup (1) memiliki keterampilan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, (2) menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, (3) mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, (4) menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, (5) mampu menciptakan atmosfir untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, (6) mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, (7) mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, (8) mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas. *Kedua,* kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup (1) mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran; (2) mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik. *Ketiga,* mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feed back*) dan penguatan (*reinforcement*), yang terdiri atas (1) mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon peserta didik; (2) mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar; (3) mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan; (4) mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan. *Keempat,* mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup (1) mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif; (2) mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran; (3) mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; Pada pasal 35 ayat 1 menjelaskan bahwa “beban kerja tugas guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan, melaksanakan pembelajaran, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan”[[18]](#footnote-19). Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Menurut Rahman bahwa kemampuan seorang guru meliputi sebagai berikut:

1. Kemampuan mengembangkan kepribadian.
2. Menguasai dasar-dasar pendidikan dan pengajaran.
3. Menguasai bahan pengajaran.
4. Kemampuan menyusun program pengajaran.
5. Kemampuan melaksanakan program pengajaran dan pengelolaan kelas.
6. Kemampuan menilai proses hasil belajar.
7. Kemampuan mengenai administrasi sekolah.
8. Kemampuan melaksanakan kode etik guru.
9. Kemampuan menyelenggarakan program bimbingan dan penyuluhan.serta,
10. Kemampuan mengembangkan profesinya.[[19]](#footnote-20)
11. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja guru berasal dari kata job performance/actual permance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang Nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.[[20]](#footnote-21)

Menurut Ivor K. Davies mengatakan bahwa seorang mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerja seseorang guru, adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.
2. Mengorganisasikan yaitu pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis.
3. Memimpin yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasikan, mendorong, dan menstimulasikan murid-muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar.
4. Mengawasi yaitu pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatur kembali situasinya dan bukunya mengubah tujuan.[[21]](#footnote-22)

Kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan. Kemampuan seorang guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi:

Kompetensi sebagai pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

1. Kompetensi paedagogik
2. Kompetensi kepribadian
3. Kompetensi profesional
4. Kompetensi sosial[[22]](#footnote-23)

`Adapun penjelasan dari ke empat dari kompetensi tersebut adalah:

1. Kompetensi Paedagogik

Kompetensi paedagogik adalah mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar, dalam Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi .kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.[[23]](#footnote-24)

Kompetensi paedagogik ini berkaitan pada saat guru mengadakan proses belajar mengajar di kelas. Mulai dari membuat scenario pembelajaran memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimanapun dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan guru. Guru yang cerdas dan kreatif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien sehingga pembelajaran tidak berjalan sia-sia.

Suryo Subroto mengatakan bahwa yang dimaksud kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah kesangupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup segi kognitif, efektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pengajaran.[[24]](#footnote-25)

Kompetensi paedagogik ini berkatan dengan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yakni pesiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tervapai tujuan pendidikan baik pada ranah kognitif, efektif, maupun psikomotorik siswa.

b. Kompetensi Kepribadian

Berperan sebagai guru memerlukan kepribadian yang unik. Kepribadian guru ini meliputi kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersikap kritis. Berempati maksudnya guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya tetapi disisi lain guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya berbuat salah.

Menurut Moh. Uzer Usman kemampuan kepribadian guru meliputi hal-hal berikut:

1) Mengembangkan kepribadian

2) Berinteraksi dan berkomunikasi

3) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan

4) Melaksanakan administrasi sekolah

5) Menaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.[[25]](#footnote-26)

Kepribadian guru penting karena guru merupakan cerminan prilaku bagi siswa-siswanya.

c. Kompetensi Profesional

Pekerjaan seorang guru adalah merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Profesi guru ini memiliki prinsip yang dijelaskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 sebagai berikut:

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai denga prestasi kerja
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
9. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.[[26]](#footnote-27)

d. Kompentensi Sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam peraturan pemerintah RI No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kompensasi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta pendidikan, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial seorang guru merupakan modal dasar guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugas keguruan. Saiful Hadi berpendapat kompetensi ini berhubungan dengan kemampuan guru sebagai anggota masyarakat dan sebagai makhluk sosial yang meliputi:

1. Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkat kemampuan profesional.
2. Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan.
3. Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok.

Menurut Mungin Edy Wibowo Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarak sekitar. Empat Belas Kemampuan sosial sangat penting karena manusia bukan makhluk individu. Segala kegiatannya pasti dipengaruhi juga oleh pengaruh orang lain.

1. **Skema Kerangka Pemikiran**

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH

PLANNING

ORGANIZING

CONTROLLING

KINERJA GURU

Keterangan Variabel adalah :

1. Manajemen kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam menyusun Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengontrolan kegiatan guru. a) Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan yang hendak dicapai dimasa yang akan datang dan strategis yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. b) Pengorganisasianmerupakan bentuk kerja sama yang melibatkan berbagai personal dalam tata laksana organisasi dan memiliki sistem yang berkaitan dengan penetapan tugas dan wewenang secara formal. c) Pengontrol merupakan kegiatan mengawasi dan memberikan bimbingan agar segala kegiatan yang dilakukan berjalan sesuai dengan perencanaan serta peraturan dan prosedur.
2. Kinerja guru adalah bentuk-bentuk aplikasi kerja profesi guru di sekolah. Kinerja guru yang dimaksud dalam judul skripsi ini adalah berbagai hasil kerja guru yang diukur berdasarkan indicator yang diberlakukan bagi seluruh tenaga pengajar di Indonesia antara lain dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil pembelajaran yang dilakukannya

Berdasarkan definisi operasional diatas, dapat dirumuskan bahwa judul Skripsi ini dimaksudkan untuk menggambarkan, implementasi penyelenggaraan manajemen Kepala Sekolah sebagai manajer dan supervisor dalam meningkatkan kerja profesi guru yang ideal.

1. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah,* Jakarta, Bumi Aksara, 2004, hlm. 2-3 [↑](#footnote-ref-2)
2. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah,* Jakarta, Bumi Aksar 2008, hlm. 32 [↑](#footnote-ref-3)
3. Wibowo, *Manajemen Perubahan,* Jakarta, PT Raja Grafindo Persada 2008, hlm. 9 [↑](#footnote-ref-4)
4. Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen,* Jakarta, Kencana 2006, hlm. 6 [↑](#footnote-ref-5)
5. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala Sekolah,* Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2001, hlm. 84 [↑](#footnote-ref-6)
6. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supevisi Pendidikan,* Bina Aksara, 1984, hlm. 19 [↑](#footnote-ref-7)
7. E. Mulyasa*, Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* Bandung, Remaja Rosda Karya, 2006, hlm. 187 [↑](#footnote-ref-8)
8. Daryanto, *Administrasi Pendidikan,*Jakarta, Rineka Cipta, 2010, hlm. 92 [↑](#footnote-ref-9)
9. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Op. Cit,* hlm. 13 [↑](#footnote-ref-10)
10. E. Mulyasa, *Op. Cit,* hlm. 103 [↑](#footnote-ref-11)
11. Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan,* Jakarta, Mutiara, 1984, hlm. 65 [↑](#footnote-ref-12)
12. Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* Bandung, Remaja Rosdakarya, 2006, hlm. 1 [↑](#footnote-ref-13)
13. B. Suryosubroto, *Op.Cit,* hlm. 184 [↑](#footnote-ref-14)
14. Wahjosumijo, *Op. Cit,* hlm. 100 [↑](#footnote-ref-15)
15. Wibowo. *Manajemen Kinerja* Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada 2007, hlm 7 [↑](#footnote-ref-16)
16. Daryanto, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap,* Surabaya: Apollo [↑](#footnote-ref-17)
17. Uno Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Op Cit,* hlm. 15 [↑](#footnote-ref-18)
18. Depdiknas, *Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005,* Jakatra, pustaka Merah Putih, hlm. 86 [↑](#footnote-ref-19)
19. Abdul Rahman, *Pengelolaan Pengajaran.* Bintang Selatan Makassar, 1993, hlm. 101 [↑](#footnote-ref-20)
20. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumberdaya Manusia,* Bandung, PT. Rosda Karya, 2000, hlm 67 [↑](#footnote-ref-21)
21. Ivor K. Devies, *Pengelolaan Belajar,* Jakarta, PT. Rajawali Pers, 1987, hlm 35-36 [↑](#footnote-ref-22)
22. *Peraturan Pemerintah RI No, 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan* Jakarta, CV Eko Jaya, 2005, hlm 26 [↑](#footnote-ref-23)
23. *Peraturan Pemerintah RI...,*hlm 73 [↑](#footnote-ref-24)
24. Suryo Subroto, *Proes Belajar Mengajar...,*hlm 19 [↑](#footnote-ref-25)
25. Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional,* Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, 2003, hlm 16 [↑](#footnote-ref-26)
26. Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen...,*hlm 6 [↑](#footnote-ref-27)