**BAB II**

**LANDASAN TEORI**

1. **Hakekat Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**
2. **Deskripsi Keterampilan Manajerial**

Secara etimologis istilah keterampilan berasal dari bahasa inggris yaitu “*skill* yang artinya adalah kemahiran atau kecakapan”.[[1]](#footnote-2) Secara terminologis “keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.”[[2]](#footnote-3)

Menurut Gordon dalam Satria, Keterampilan adalah “kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat.”[[3]](#footnote-4) Sedangkan menurut Nadler, keterampilan adalah “kegiatan yang memerlukan praktek atau dapar diartikan sebagai implikasi dari aktivitas.”[[4]](#footnote-5) Menurut Dunnette, keterampilan adalah “kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat.”[[5]](#footnote-6)

Keterampilan pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar. Orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*Skill)* yang sesuai dengan bidang pekerjaannya agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya.

Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Banyak terdapat kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti “mengurus, menangani atau mengendalikan.”[[6]](#footnote-7) Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti “pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.”[[7]](#footnote-8)

Jadi, Keterampilan Manajerial adalah kemampuan seorang manajer dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Maksudnya yaitu seorang manajer harus mampu menerapkan konsep manajerial dalam memimpin dan mengarahkan seluruh anggota atau karyawannya untuk bekerja sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik.

1. **Macam-macam Keterampilan Manajerial Kepala sekolah**

Peranan kepala sekolah sebagai manajer, perlu memiliki keterampilan manajerial. Pidarta dalam Mulyono mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya yaitu:

*Pertama,* keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. *Kedua,* keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin. *Ketiga,* keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.[[8]](#footnote-9)

George R. Terry dalam Erdiyanti menyebutkan para praktisi menganggap bahwa “keberhasilan dalam manajemen sangat ditentukan oleh pengetahuan dan keahlian manajer yang mencakup tiga bidang yang bersifat (1) teknik; (2) manusiawi; (3) pemikiran.”[[9]](#footnote-10)

Sejalan dengan pendapat George R. Terry, Robert L. Katz dalam Mulyono juga mengidentifikasikan tiga jenis keterampilan utama yang dibutuhkan oleh semua tingkat manajer, yaitu:

1. Keterampilan teknis (*Technical Skill)*

Keterampilan teknis adalah kemampuan menggunakan alat-alat, prosedur dan teknik suatu bidang yang khusus, misalnya keterampilan tentang cara pembuatan pembuatan produk, pemeliharaan mesin, penjualan produk dan lain sebagainya.

1. Keterampilan Manusiawi (*human Skill)*

Keterampilan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok. Keterampilan ini sangat penting bagi manajer agar dapat bekerja sama dengan anggota-anggota organisasi yang lain maupun memimpin kelompoknya sendiri. Contoh keterampilan ini adalah memimpin rapat, dan sebagainya.

1. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills)*

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan dan memadukan berbagai kepentingan dari kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami bagaimana perubahan pada setiap bagian dapat mempengaruhi keseluruhan organisasi. Manajer memerlukan keterampilan konseptual yang cukup untuk mengenali bagaimana bermacam-macam faktor pada suatu keadaan tertentu berkaitan satu dengan yang lain, sehingga tindakan yang diambilnya ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Contoh keterampilan ini adalah kemampuan memecahkan masalah, membuat keputusan, membuat rencana dan sebagainya.[[10]](#footnote-11)

Benton dalam Subliyanto mengartikan keterampilan konsep sebagai “kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan”.[[11]](#footnote-12)

Menurut Kadarman dan Yusuf Udaya dalam Subliyanto keterampilan konsep adalah “kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana.”[[12]](#footnote-13)

Kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keterampilan konsep merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.

Keterampilan konsep adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Sejalan dengan Pidarta, M.J. Arul mengemukakan pendapatnya yaitu:

Manajer tampak baik terlihat dari ciri bawaan atau keterampilan yang diperoleh, dengan asumsi bahwa manajer adalah orang yang mengarahkan kegiatan orang dan menyanggupi tanggung jawab untuk pencapaian tujuan melalui upaya-upaya lain seperti, manajemen sukses terlihat pada tiga keterampilan dasar yang dapat dikembangkan: teknis, manusia dan konseptual.[[13]](#footnote-14)

Menurut M.J. Arul dalam tulisannya *“Managerial Skills”* bahwa

Keterampilan teknis menyiratkan pemahaman dan kecakapan dalam jenis tertentu kegiatan, terutama yang melibatkan metode, proses, prosedur, atau teknik, melainkan melibatkan pengetahuan khusus, kemampuan analitis dalam khusus itu, dan fasilitas dalam penggunaan alat-alat dan teknik disiplin tertentu. Program pelatihan kejuruan dan on-the-job sebagian besar melakukan pekerjaan dengan baik dalam mengembangkan keterampilan ini.[[14]](#footnote-15)

Hal ini mengacu pada kemampuan untuk bekerja dengan, memahami dan memotivasi orang lain, cara memandang individu (dan mengakui persepsi) atasannya, sama, dan bawahan, dan cara dia berperilaku selanjutnya.

Keterampilan manusia dapat berguna dibagi menjadi: “(a) Kemampuan kepemimpinan dalam unit manajer sendiri, dan (b) Keterampilan dalam hubungan antarkelompok.”[[15]](#footnote-16)

Untuk memperoleh Keterampilan Manusia, eksekutif harus mengembangkan titik pribadinya terhadap aktivitas manusia sehingga ia akan:

(a) mengenali perasaan dan sentimen yang ia membawa ke situasi, (b) mempunyai sikap tentang pengalaman sendiri yang akan memungkinkan dia untuk kembali mengevaluasi dan belajar dari mereka, (c) mengembangkan kemampuan dalam memahami apa yang orang lain dengan tindakan dan kata-kata mereka mencoba untuk berkomunikasi dengan dia dan (d) mengembangkan kemampuan dalam berhasil mengkomunikasikan ide-ide dan sikap kepada orang lain.[[16]](#footnote-17)

Proses memperoleh kemampuan ini dapat secara efektif dibantu oleh instruktur terampil melalui penggunaan masalah kasus ditambah dengan peran dadakan bermain. Adalah penting bahwa peserta pelatihan diri mengkaji konsep sendiri dan nilai-nilai, yang dapat memungkinkan dia untuk mengembangkan sikap yang lebih berguna tentang dirinya dan tentang orang lain .

Konseptual skill melibatkan proses berpikir dalam hal berikut: “penekanan relatif dan prioritas di antara tujuan yang saling bertentangan dan kriteria, kecenderungan relatif dan probabilitas (bukan kepastian), korelasi kasar dan pola antar elemen (bukan jelas hubungan sebab-akibat).”[[17]](#footnote-18)

Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan konseptual dikembangkan sebelumnya. Dalam mengembangkan keterampilan konseptual, beberapa hasil terbaik telah dicapai melalui "coaching" bawahan oleh atasan. Salah satu cara atasan bisa membantu "pelatih" bawahannya adalah dengan memberikan tanggung jawab khusus, dan kemudian menanggapi dengan pertanyaan mencari atau pendapat, daripada memberi jawaban .

1. **Deskripsi Kepala Sekolah**

Secara etimologi (bahasa) pengertian kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan “pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.”[[18]](#footnote-19)

Pengertian kepala sekolah secara terminology (istilah) banyak pendapat para ahli yang memberikan pengertian, diantaranya Rahman yang menyatakan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru (Jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.”[[19]](#footnote-20)

Selain itu Wahjosumidjo mengungkapkan bahwa,

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[[20]](#footnote-21)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Jabatan kepala sekolah/madrasah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah/madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala sekolah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007. Adapun secara rinci isi permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah tersebut adalah:

**Kualifikasi umum**

1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau Diploma empat (D-IV) Kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima (5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecualidi Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya tiga (3) tahun di TK/RA.
4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.[[21]](#footnote-22)

**Kualifikasi Khusus**

1. Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah
2. Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya
3. Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah[[22]](#footnote-23)

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah atau madrasah adalah sebagai berikut: “(1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, (5) kompetensi sosial.”[[23]](#footnote-24)

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, dan supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan ke arah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.

Kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam di negara maju. Ada yang menyebut guru kepala (*Head Teacher* atau *head master*), kepala sekolah (*principal),* kepala sekolah yang mengajar (*teaching principal),* kepala sekolah pensupervisi (*supervising principal),* direktur (*director),* administrator (*administrator),* pemimpin pendidikan *(educational leadership).*

Kepala sekolah sebagai administrator, harus mampu mendayagunakan sumber yang tersedia secara optimal. Kepala sekolah sebagai manajer, harus mampu bekerja sama dan melalui orang lain dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor, harus mampu membantu guru meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan murid secara optimal.

Kyte mengatakan bahwa seorang kepala sekolah mempunyai lima fungsi utama yaitu

“*Pertama*, bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan sekolah. *Kedua,* bertanggung jawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru. *Ketiga,* berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. *Keempat,* bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. *Kelima,* bertanggung jawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara.[[24]](#footnote-25)

1. **Deskripsi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Kepala sekolah sebagai seorang manajer, bertanggung jawab dan yakin bahwa kegiatan-kegiatan yang terjadi di sekolah adalah menggarap rencana dengan benar lalu mengerjakannya dengan benar pula. Oleh karena itu, visi dan misi sekolah harus dipahami terlebih dahulu sebelum menjadi titik tolak prediksi dan sebelum disosialisasikan.

Adapun tugas kepala sekolah yang diatur dengan Kepmendikbud No. 0489/U/1992 untuk SMU dan Kepmendikbud No.054/U//1993 untuk SLTP disebutkan bahwa,

Seorang kepala sekolah mempunyai tugas: 1) Menyelenggarakan kegiatan pendidikan, 2) Membina kesiswaan, 3) Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya, 4) Menyelenggarakan administrasi sekolah, 5) Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana prasarana, 6) Melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua dan masyarakat.[[25]](#footnote-26)

Berdasarkan keputusan di atas maka dapat diketahui bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah adalah keterampilan kepala sekolah dalam bentuk pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam mengurus, menangani, mengelola sekolah agar tecapai tujuan yang ingin dicapai.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Jadi, Keterampilan Manajerial adalah kemampuan seorang manajer dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Maksudnya yaitu seorang manajer harus mampu menerapkan konsep manajerial dalam memimpin dan mengarahkan seluruh anggota atau karyawannya untuk bekerja sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik.

1. **Hakikat Kinerja Guru**
2. **Deskripsi Kinerja**

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance (Job Performance)*”,[[26]](#footnote-27) secara etimologis *performance* berasal dari kata “*to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan”,[[27]](#footnote-28) sedang kata performance berarti *“The act of performing; execution*”( Webster Super New School and Office Dictionary ), menurut *Henry Bosley Woolf* performance berarti “*The execution of an action”[[28]](#footnote-29)* Sedangkan secara terminologi menurut Mangkunegara “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.[[29]](#footnote-30)

Pengertian kinerja di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak  pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut *A. Dale Timpe* dalam bukunya *Performance*  sebagaimana dikutip oleh *Ch. Suprapto* dikemukakan bahwa “Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal”.[[30]](#footnote-31) Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan  dapat berupa pengetahuan, kemampuan,    kecakapan    interpersonal   dan     kecakapan teknis.

Keterampilan  diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan  aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang dapat dilakukan, sedangkan upaya berhubungan dengan apa yang akan dilakukan. Kondisi eksternal adalah faktor-faktor yang terdapat di lingkungannya yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal merupakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas/kinerja karyawan, interaksi antara faktor internal dengan eksternal  untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas tertentu merupakan unsur yang membentuk kinerja.[[31]](#footnote-32)

Pencapaian tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pegawai akan selalu dituntut tentang sejauh mana kinerja pegawai tersebut dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, apakah mereka berkinerja tinggi (memuaskan) atau berkinerja rendah (jelek). Dengan demikian, seorang pegawai dalam penilaian kerja oleh atasannya selalu dihubungkan dengan kinerja.

Penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut Sedarmayanti pengertian kinerja dengan menunjuk pada ciri-cirinya sebagai berikut : “Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain : Kualitas hasil kerja, Ketepatan waktu, Inisiatif, Kecakapan, Komunikasi yang baik”.[[32]](#footnote-33)

1. **Deskripsi Kinerja Guru**

 Guru merupakan salah satu sumber belajar yang sangat penting dalam proses belajar mengajar. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam Syafruddin berpendapat:

Guru adalah seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan, keilmuan.[[33]](#footnote-34)

Penulis menyimpulkan bahwa guru sangat berperan dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, hendaknya seorang guru bercita-cita tinggi, berpendidikan luas, berkepribadian kuat dan tegar serta berprikemanusiaan yang mendalam.

Kinerja memliki pengertian secara etimologis dan terminologis, namun pada dasarnya mereka sepakat bahwa kinerja mengarah kepada upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang baik. Secara etimologis, kinerja diberi pengertian sebagai; “(1) suatu yang dicapai, (2) Prestasi yang diperlihatkan, (3) Kemampuan kerja”.

Prawiro Sentono dalam Syafruddin berpendapat tentang kinerja sebagai berikut:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi sesuai dengan moral dan etika. Ada beberapa factor dalam penilaian kinerja karyawan yakni: 1) Pengetahuan tentang pekerjaan, 2) Kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, 3) Pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang disyaratkan, 4) Produktivitas karyawan yang berkaitan dengan jumlah hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan.[[34]](#footnote-35)

Sekolah sebagai suatu organisasi, terdapat kerja sama sekelompok orang (kepala sekolah, guru, Staf dan siswa) yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua komponen yang ada di sekolah merupakan bagian yang integral, artinya walaupun dalam kegiatannya melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi masing-masing tetapi secara keseluruhan pekerjaan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi sekolah. Sebagai salah satu anggota Organisasi Sekolah, Tenaga pendidik/guru menduduki peran yang amat penting dalam proses pendidikan dan pembelajaran dalam mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan

Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan banyak ditentukan oleh seorang guru. “Guru memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama guru ialah merancang, mengelolah, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran”.[[35]](#footnote-36)

Ibrahim Bafadal berpendapat bahwa, “tugas guru adalah menyeleksi kurikulum, mendiagnosa kesiapan, gaya dan minat murid, merancang program, merencanakan pengelolaan kelas, dan melaksanakan pengajaran dikelas”.[[36]](#footnote-37)

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional pasal 39 ayat (2) menyebutkan bahwa,

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.[[37]](#footnote-38)

Kinerja guru sangat menentukan berhasil tidaknya siswa atau peserta didik dalam belajar oleh karena itu guru harus benar-benar memiliki kualifikasi serta kompetensi yang cukup dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik. Hal ini sangat penting artinya, karena tugas dan tanggungjawab guru amat berat. Guru harus mampu mengimplementasikan proses pembelajaran secara efektif, untuk meningkatkan prestasi belajar siswa.

Sehubungan dengan pandangan di atas, Mulyasa menjelaskan bahwa,

Peningkatan kualitas pendidikan, khususnya dalam peningkatan prestasi belajar siswa, guru harus memiliki hal-hal berikut: (1) Menguasai dan memahami bahan dan hubungannya dengan bahan lain secara baik, (2) Menyukai apa yang diajarkan dan menyukai mengajar sebagai suatu profesi, (3) Memahami peserta didik, pengalaman, kemampuan, dan prestasinya, (4) Menggunakan metode yang bervariasi dalam mengajar, (5) Mampu mengeliminasi bahan-bahan yang kurang penting dan kurang berarti, (6) Selalu mengikuti perkembangan Pengetahuan Mutakhir, (7) Proses pembelajaran dipersiapkan, (8) Mendorong peserta didiknya untuk memperoleh hasil yang lebih baik, dan (9) Menghubungkan pengalaman dengan bahan yang akan diajarkan.[[38]](#footnote-39)

Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya, ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni, yang menyatakan bahwa:

*Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the sosializing of humans*.[[39]](#footnote-40)

Pendapat di atas menunjukan bahwa masalah sumberdaya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah, dan diantara SDM tersebut yang paling berhubungan langsung dengan kegiatan pendidikan/pembelajaran adalah guru, sehingga bagaimana kualitas kinerja Pendidik/Guru dalam proses pembelajaran akan memberikan dampak yang sangat besar bagi kualitas hasil pembelajaran, yang pada akhirnya akan menentukan pada kualitas lulusannya

Seorang guru mau menerima sebuah pekerjaan sebagai pendidik, jika ia mempersiapkan diri dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan yang dituntut oleh organisasi (sekolah). Dan dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kualitas kinerja mereka merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan bagi keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, perhatian pada pengembangan kinerja guru untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, apalagi apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan, dan hal ini tentu saja akan berimplikasi pada makin perlunya peningkatan kualitas kinerja guru.

Hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang Guru akan nampak  pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut.

Pemahaman mengenai konsep kinerja sebagaimana dikemukakan di atas, maka akan nampak jelas apa yang dimaksud dengan kinerja guru. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu, dan hal ini  jelas bahwa pekerjaan sebagai guru tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang, tanpa memiliki keahlian dan kualifikasi tertentu sebagai guru.

Menurut Ibrahim Bafadal dalam bukunya Supervisi Pengajaran menjelaskan bahwa,

Tugas-tugas guru sebelum mengajar adalah bagaimana merencanakan suatu sistem pengajaran yang baik. Tugas guru pada saat mengajar adalah bagaimana menciptakan suatu sistem pengajaran yang sesuai dengan yang telah direncanakan. Sedangkan tugas-tugas guru setelah mengajar adalah bagaimana menentukan keberhasilan pengajaran yang telah dilakukannya.[[40]](#footnote-41)

Adapun Faktor yang mempengaruhi kinerja guru seperti dikemukakan oleh Hidayatullah bahwa,

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana-dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, keterampilan manajerial kepala sekolah dan lain-lain.[[41]](#footnote-42)

Dari beberapa teori di atas maka penulis menyimpulkan bahwa tugas guru dalam proses pembelajaran yaitu memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik, merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran, menguasai materi pelajaran, menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif, memanfaatan sumber belajar/media dalam pembelajaran, dan mengevaluasi siswa.

Pendapat Hidayatullah tersebut dapat jelaskan sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta ketrampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.
2. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.
3. Kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk iitu guru perlu mengikuti program-program penataran.
4. Iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.
5. Agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.
6. Tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.
7. Peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.
8. Keterampilan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari dari kegiatan administrasi.

Kegiatan adminstrasi sekolah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi keterampilan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki keterampilan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di sekolah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.

Kinerja guru di dalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung kebutuhan dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

1. **Penelitian yang Relevan**

Pokok masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Bungku Tengah Kabupaten Morowali. Memiliki titik orientasi pada variabel X (keterampilan manajerial kepala sekolah) dan Y (kinerja guru). Penelitian tentang keterampilan manajerial, sebelumnya memang telah ada penelitian yang dilakukan oleh rekan-rekan sebelumnya pada beberapa variabel dan objek yang berbeda, kebanyakan peneliti menjumpai penelitian rekan sebelumnya dilakukan pada jenjang pendidikan tertentu, kemudian ada beberapa peneliti yang kemudian menjadi salah satu bahan rujukan guna untuk melihat hasil dan posisi penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis. Tidak memungkinkan bagi penulis untuk menampilkan dan menyebutkan hasil-hasil penelitian rekan-rekan sebelumnya satu-persatu. Namun, ada beberapa hasil penelitian yang akan dikemukakan disini yang erat dengan masalah yang diteliti. Hal ini dimaksudkan untuk melihat posisi penelitian ini di antara kajian-kajian tersebut

Kajian keterampilan manajerial yang sama atau pun berbeda yang sangat penting artinya berkaitan dengan penelitian ini pernah dilakukan oleh saudara:

Ahmad Muhaimin (06010103003). *“Pengaruh manajemen pimpinan pondok pesantren terhadap kinerja guru madrasah aliyah Ummussabri Kendari.”* Program Studi Kependidikan Islam Jurusan Tarbiyah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja guru madrasah dalam menjalankan tugas dengan sesuai waktu yang telah ditentukan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui observasi dengan mengamati aktifitas yang berkaitan dengan kinerja guru, kuisioner berupa penyebaran angket kepada beberapa responden/guru dan dokumentasi berupa dokumen yang berhubungan dengan judul penelitian.

Kondisi di lapangan yang ditemukan pada penelitian ini memperlihatkan bahwa manajemen pimpinan pondok pesantren dengan kinerja guru di sekolah ini. Manajemen pimpinan pondok pesantren dalam mengelola lembaganya dan hubungan dengan bawahannya sangat harmonis dan seluruh bawahannya untuk berpartisipasi dan mengelola lembaga pendidikan dan keberhasilan senantiasa ditanggung bersama unsur-unsur sekolah.

Dalam penelitiannya ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen pimpinan pondok terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Ummusabri, hal ini disebabkan karena nilai t hit < t tab, dimana dari hasil perhitungan *t test* nilai t = 1,68 sedangkan nilai t pada tabel adalah 2,05. Selain itu nilai pengaruh dari variabel X kepada variabel Y pun rendah melalui persamaan *Y’=* 56,42 + (-0,0023) *X,* sedangkan X rata-rata adalah 52,03, ini berarti setiap kenaikan pada variabel X akan diikuti oleh perubahan pada variabel Y sebesar -0,12 saja. Kedua variabel dalam penelitian ini pun memiliki hubungan yang lemah karena nilai r= 0,27 berada pada interval 0,20-0,39 pada tabel koefisien korelasi. Akan tetapi manajemen pimpinan pondok telah dilaksanakan dengan baik (68, 51%), dan kinerja guru MA Ummussabri pun sangat baik (82,22).[[42]](#footnote-43)

Studi yang dilakukan oleh saudara Ahmad Muhaimin dijadikan sebagai salah satu rujukan oleh penulis yang diperoleh melalui perpustakaan STAIN Kendari. Walaupun begitu, kajian tersebut lebih banyak membahas tentang manajemen pimpinan pondok pesantren dengan kinerja guru.

Kajian yang tidak kalah pentingnya dalam rangka penelitian ini, ditulis oleh:

Tamrin, 07010101428. “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MTsN Wawotobi Kabupaten Konawe”.* Skripsi Jurusan Tarbiyah Program Studi Pendidikan Agama Islam STAIN Kendari.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Sebagai elemen pendidik yang mempunyai teknik metode pembelajaran dan sifat yang beragam yang dapat dirangkum secara global yaitu meliputi: pola-pola kepemimpinan dalam mengambil kebijakan, pola-pola pengelolaan manajemen pendidikan di sekolah, dan pola kepemimpinan yang lain tidak seluruhnya sama dan tidak pula seluruhnya mempunyai pola yang baik. Sudah barang tentu ada konflik-konflik yang akan berakibat pada perkembangan kualitas dan kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran bagi peserta didik. Jadi, faktor-faktor yang telah terpola di atas mempunyai bentuk yang berbeda-beda. Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan pola survei. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam mendalam, angket dan dokumentasi. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi *product moment.*

Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus regresi sederhana ditemukan nilai harga b dan a diperoleh persamaan regresi nilai a dan b = 19, 194 dan berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus product momen diperoleh bahwa r= 0,610 sedangkan nilai koefisien determinasinya (r2) adalah sebesar 0,436 atau 36,7%. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja guru sebesar 37,21%, ditentukan oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan sisanya yakni sebesar 62,79% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Peningkatan komunikasi yang baik akan meningkatkan kinerja guru yang baik dan pemecahan masalah berkaitan dengan pendidikan.[[43]](#footnote-44)

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

Penelusuran terhadap karya dan hasil penelitian mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah, penulis menemukan beberapa kajian secara spesifik. Namun, ada beberapa titik-titik sentral yang menjadi perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang pada umumnya penelitian itu banyak rekan-rekan kita melakukan pada ruang lingkup skala dan jenjang pendidikan tertentu, untuk itulah penelitian ini dianggap perlu dilakukan di Bungku Tengah Kabupaten Morowali tepatnya pada sebuah lembaga pendidikan SMA Negeri 1 Bungku Tengah.

Meskipun demikian, dalam melakukan penelitian ini, hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya menjadi bahan yang amat berharga bagi penulis, terutama untuk memberikan gambaran pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Bungku Tengah Kabupaten Morowali yang kawan-kawan pernah temui dalam penelitiannya. Begitu juga sumber-sumber lain yang membahas mengenai variabel-variabel tersebut yang belum diungkap disini menjadi bahan yang sangat berguna sehingga penulis memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya.

1. **KERANGKA PIKIR**

KEPALA SEKOLAH

1. Keterampilan Konseptual:

Keterampilan memahami dan mengoperasikan Organisasi

3. Keterampilan Teknik:

keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu

2. Keterampilan Manusiawi:

keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin

Perencanaan

Penggorganisasian

Manajemen

Edukator

Administrator

Manajer

Supervisor

Pengawasan

Evaluasi

Keterampilan Manajerial

KINERJA GURU

1. Subliyanto, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah* (Online) <http://subliyanto.wordpress.com/2012/12/13/keterampilan-manajerial-kepala-sekolah/>, diakses tanggal 1 Mei 2013. [↑](#footnote-ref-2)
2. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-3)
3. Satria*, Pengertian Keterampilan dan Jenisnya,* (Online) [http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2197108-pengertian -keterampilan-dan-jenisnya/](http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2197108-pengertian%20-keterampilan-dan-jenisnya/), diakses tanggal 14 May 2013. [↑](#footnote-ref-4)
4. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-5)
5. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-6)
6. Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002). h. 135. [↑](#footnote-ref-7)
7. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-8)
8. Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan,* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 151. [↑](#footnote-ref-9)
9. Erdiyanti, *Dasar-dasar Manajemen,* (Kendari: CV. Shadra, 2009), h. 42. [↑](#footnote-ref-10)
10. *Ibid.,* h. 42-43. [↑](#footnote-ref-11)
11. Subliyanto, *Opcit.* [↑](#footnote-ref-12)
12. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-13)
13. M.J. Arul, *Managerial Skills,* (Online), <http://arulmj.tripod.com/mgrlskls.html>, diakses tanggal 31 Oktober 2013. [↑](#footnote-ref-14)
14. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-15)
15. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-16)
16. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-17)
17. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-18)
18. Sri Damayanti, *Profesionalisme Kepala Sekolah,* (Online) <http://akhmadsudrajat.wordpres.com>. diakses 05 Februari 2013. [↑](#footnote-ref-19)
19. Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,* (Jatinangor: Alqaprint, 2006). h.106. [↑](#footnote-ref-20)
20. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001). h. 83. [↑](#footnote-ref-21)
21. Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah. [↑](#footnote-ref-22)
22. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-23)
23. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-24)
24. Marno, *Islam By Management and Leadership,* (Malang: Lintas Pustaka, 2006). h. 55. [↑](#footnote-ref-25)
25. Muhammad Arsyad, *Mencermati Standar Kepala Sekolah,* mailto:mma-mars@yahoo.co.id, 16 April 2013. [↑](#footnote-ref-26)
26. Uhar Suharsaputra, *Pengembangan Kinerja Guru* (Online), <http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/>, diakses 30 April 2012 [↑](#footnote-ref-27)
27. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-28)
28. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-29)
29. M. Asrori Ardiansyah, *Pengertian Kinerja Guru,* (Online)**,** [http://www.majalahpendidikan.com/2011/04/pengertian-kinerja-guru.html. diakses 20 Januari 2013](http://www.majalahpendidikan.com/2011/04/pengertian-kinerja-guru.html.%20diakses%2020%20Januari%202013) [↑](#footnote-ref-30)
30. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-31)
31. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-32)
32. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-33)
33. Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasinya Kurikulum,*  (Jakarta: Quantum teaching, 2005), h. 7. [↑](#footnote-ref-34)
34. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-35)
35. *Ibid.,* h.5. [↑](#footnote-ref-36)
36. Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran*, (Jakarta: Bumi Kasara, 1992), h 25. [↑](#footnote-ref-37)
37. H. Hamzah B.Uno dan Masri Kuadrat, *Mengelola Kecerdasan Dalam Pembelajaran,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 25. [↑](#footnote-ref-38)
38. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi. Konsep karakteristik dan Implementasi,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 186. [↑](#footnote-ref-39)
39. [Alim Sumarno](http://elearning.unesa.ac.id/myblog/alim-sumarno), *Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, (Online). <http://elearning.unesa.ac.id/myblog/alim-sumarno/faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru-kesejahteraan>. diakses tanggal 30 April 2012. [↑](#footnote-ref-40)
40. Ibrahim Bafadal, *Op. Cit;* h. 27. [↑](#footnote-ref-41)
41. Hidayatullah, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru,* (Online), <http://pgri-lebak.org/berita/95-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru.html>. diakses tanggal 11 Mei 2012. [↑](#footnote-ref-42)
42. Ahmad Muhaimin, *Pengaruh Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ummussabri Kendari* (Skripsi), Kendari: STAIN Sultan Qaimuddin Kendari, 2010. [↑](#footnote-ref-43)
43. Tamrin, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MTsN Wawotobi Kabupaten Konawe* , Kendari: STAIN Sultan Qaimuddin Kendari, 2011. [↑](#footnote-ref-44)