

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Deskripsi Manajemen Kepala Sekolah

#### 1. Definisi Manajemen

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

Pengertian manajemen menurut Hasibuan bahwa:

Manajemen adalah serangkaian kegiatan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu”. Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif, efisien dan proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>1</sup>

Scanlan dan Key yang dikutip Danim menjelaskan bahwa:

Manajemen adalah proses pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber, baik manusia, fasilitas, maupun sumber daya teknikal lain untuk mencapai aneka tujuan khusus yang ditetapkan.<sup>2</sup>

Robbins dan Coulter yang dikutip Wibowo menyatakan bahwa:

Manajemen adalah proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.<sup>3</sup>

Nickels, Mchugh and Mchugh yang dikutip Sule menyatakan bahwa:

---

<sup>1</sup> Hasibuan Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 20

<sup>2</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta :Bumi Aksar 2008), h. 32

<sup>3</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2008), h. 9

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.<sup>4</sup>

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

- a. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai
- b. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni
- c. Manajemen merupakan proses yang sistematis, efektif, efisien, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsur
- d. Manajemen baru dapat diterapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerja sama dalam suatu organisasi
- e. Manajemen harus didasarkan pada bagian kerja, tugas, dan tanggung jawab
- f. Manajemen terdiri dari beberapa fungsi
- g. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan

## 2. Definisi Kepala Sekolah

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah.<sup>5</sup>

Berarti secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat

---

<sup>4</sup> Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta :Kencana 2006), h. 6

<sup>5</sup> Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), h. 482

berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Kepala sekolah 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. Teori H. Mintzberg.<sup>6</sup> Seorang kepala sekolah hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan professional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan, skill dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan professional 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.

---

<sup>6</sup> Wahjosumidjo, *kepemimpinan kepala sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan<sup>7</sup>. Menurut istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Sedangkan Istilah kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Menurut Wahjosumidjo, Kepala dapat diartikan “Ketua” atau “Pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang tenaga profesional yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dan menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>8</sup> Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi yang ada pada masing-masing satuan pendidikan yang berfungsi sebagai pengendali segala kegiatan yang berlangsung di sekolah.<sup>b</sup>

### 3. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah memiliki banyak sekali tugas dan juga wewenang, serta fungsi-fungsi. Berikut ini adalah beberapa tugas dan fungsi kepala sekolah :

---

<sup>7</sup> Sri Purwanti, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur, eJournal Administrasi Negara, Volume 1, No. 1. 2013: 210-224

<sup>8</sup> Wahjosumidjo *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Di SMPN Kecamatan Palembang Kabupaten Agam*”, Bahan Manajemen Pendidikan Eka Gusma,”, Jurnal Administrasi Pendidikan Volume 2 Nomor 1, Juni 2014, h. 293.

## 1. Fungsi Manajerial

Fungsi pertama yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah adalah fungsi manajerial. Fungsi manajerial ini merupakan fungsi penting dari kepala sekolah, karena kepala sekolah dituntut untuk mampu dan juga handal dalam mengelola serta mengatur setiap kegiatan, dan juga perangkat yang berada di dalam lingkungan sekolah tempat dia memimpin. Sudah banyak sekali penelitian yang menunjukkan bahwa fungsi manajerial dari seorang kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif terhadap keseluruhan kegiatan sekolah dan juga perangkat sekolah, mulai dari suasana belajar mengajar yang kondusif, prestasi akademik, hingga meningkatnya kinerja dari guru yang mengajar.

Sebagai perangkat sekolah yang memiliki fungsi manajerial, kepala sekolah memiliki beberapa tugas penting yang harus mampu dan juga bisa untuk dilakukan. Berikut ini adalah beberapa tugas kepala sekolah apabila dilihat dari fungsi manajerialnya :

- a. menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b. mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
- c. memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal
- d. mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif
- e. menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik

- f. mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- g. mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- h. mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah
- i. mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru , dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- j. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- k. mengelola keuangan sekolah dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien
- l. mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah
- m. mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah
- n. mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- o. memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah
- p. melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.

## 2. Fungsi Perencanaan

Fungsi dari jabatan kepala sekolah yang kedua adalah fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan merupakan fungsi yang juga tidak kalah penting dengan fungsi manajerial. Pada fungsi ini, setiap kepala sekolah dituntut untuk mampu membuat dan menyusun perencanaan kegiatan, baik kegiatan belajar mengajar, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pelatihan para guru dan staff, serta berbagai perencanaan lainnya yang menyangkut masa depan sekolah yang dipimpinnya.

Ketika seorang kepala sekolah tidak mampu untuk menjalankan fungsi perencanaannya dengan baik, maka hal ini akan menyebabkan perjalanan sekolah tersebut akan terganggu, dan tentu saja akan berdampak buruk bagi sekolah itu sendiri dan akan menjadi penyebab terjadinya tindakan penyalahgunaan kewenangan.

Adapun, tugas kepala sekolah yang bisa kita lihat dari segi fungsi perencanaan ini adalah:

- a. Melakukan perencanaan keuangan, dengan mengusulkan dan mengesahkan anggaran belanja dan juga anggaran pendapatan sekolah
- b. Ikut terlibat dalam menentukan besaran uang sekolah yang harus dibayarkan murid per bulannya
- c. Terlibat aktif dalam rapat bersama dengan dinas pendidikan serta pemilik sekolah untuk membahas perencanaan sekolah
- d. Menjalankan kurikulum yang berlaku di sekolah tersebut
- e. Melaksanakan dan mengaplikasikan visi misi dari sekolah yang dipimpinnya

- f. Melakukan perencanaan terhadap staff, seperti pengembangan karir staff, penambahan staff, evaluasi staff, dan sebagainya
- g. Menyusun target kerja yang harus dicapai oleh seluruh perangkat sekolah, paling tidak selama satu tahun ajaran yang akan datang
- h. Meningkatkan dan memaksimalkan fasilitas yang dimiliki oleh sekolah.

### 3. Fungsi Pengawasan

Kepala sekolah juga memiliki fungsi penting lainnya, yaitu fungsi pengawasan. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peran, fungsi dan juga wewenang dalam menegakkan keadilan, dan juga peraturan yang berlaku di lingkungan sekolahnya. Selain itu, kepala sekolah juga wajib mengawasi setiap kegiatan sekolah, yang dilakukan di dalam lingkungan sekolah, ataupun di luar lingkungan sekolah yang membawa nama baik sekolah. Fungsi pengawasan ini meskipun terkesan mudah, namun sebenarnya sulit untuk dilakukan, karena melalui fungsi pengawasan ini, kepala sekolah dituntut untuk menjadi individu yang lebih objektif dan juga adil dalam melakukan pengawasan, baik pemberian sanksi, hukuman, ataupun reward kepada setiap perangkat sekolah.

Berikut ini adalah tugas dari kepala sekolah yang berhubungan dengan fungsi pengawasan kepala sekolah :

- a. Menyusun aturan dan juga tata tertib bagi guru, staff, dan juga murid secara adil dan objektif
- b. Memberikan sanksi tegas dan nyata kepada seluruh perangkat sekolah yang melanggar peraturan

- c. Menjaga agar setiap perangkat sekolah, seperti guru, staff dan juga murid dapat membawa nama baik dan juga martabat sekolah ketika berada di luar lingkungan sekolah
- d. Berperan aktif dalam forum kepala sekolah untuk meningkatkan pengawasan terhadap siswa, agar tidak terlibat berbagai macam hal dan juga kegiatan yang melawan hukum dan macam macam norma yang berlaku
- e. Mendelegasikan fungsi kepengawasan kepada beberapa guru yang berwenang, seperti wakil kepala sekolah, atau ketua bidang keamanan sekolah
- f. Memastikan bahwa sekolah adalah lingkungan yang aman dan nyaman bagi siapapun yang berada di dalamnya.

#### 4. Fungsi Dukungan dan fungsi sosial

Kepala sekolah juga dituntut memiliki fungsi dukungan dan juga fungsi sosial bagi setiap perangkatnya. Hal ini berarti, setiap kepala sekolah memiliki kewajiban untuk memberikan dukungan kepada setiap perangkatnya, dan juga berlaku adil dan memiliki jiwa sosial yang tinggi untuk membantu siapapun yang membutuhkan pertolongan.

Berikut ini adalah beberapa tugas kepala sekolah yang berhubungan dengan fungsi sosial dan juga dukungan :

- a. Memberi bantuan dana bagi perwakilan sekolah yang akan mengikuti perlombaan dan kompetisi
- b. Mendukung hasil inovasi yang dibuat oleh siswa
- c. Memberikan bantuan beasiswa bagi siswa yang berprestasi

- d. Membantu memberikan dukungan moral bagi siswa dan perangkat sekolah yang sedang mengalami masalah
- e. Memfasilitasi sekolah dengan pihak luar sekolah dalam menyelesaikan masalah atau mendiskusikan topik tertentu.

Dengan mengetahui fungsi dan tugasnya kepala sekolah diharapkan dapat melaksanakan fungsinya sebaik mungkin agar sekolah yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan yang telah digariskan yakni tujuan sekolah dan tujuan umumnya.

Berdasarkan tugas dan fungsi kepala sekolah maka dapat disimpulkan bahwa fungsi dan tugas kepala sekolah adalah memanager dan mengatur setiap kegiatan, juga perangkat serta dapat melaksanakan fungsi manajerial, perencanaan, pengawasan, fungsi dukungan dan fungsi sosial yang berada di dalam lingkungan sekolah tempat dia memimpin agar berjalan secara efektif dan efisien.

#### **4. Tanggung Jawab Kepala Sekolah**

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Th. 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, hal. 25

Menurut Dirawat, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang, yaitu<sup>10</sup>:

1. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi

Dapat digolongkan menjadi enam bidang yaitu:

a. Pengelolaan pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain:

- 1) Pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- 2) Menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- 3) Menyusun jadwal pelajaran,
- 4) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran,
- 5) Mengatur kegiatan penilaian,
- 6) Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- 7) Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid,
- 8) Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,
- 9) Mengkoordinir program non kurikuler,
- 10) Merencanakan pengadaan,
- 11) Memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

---

<sup>10</sup> Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), hal. 80

b. Pengelolaan kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

c. Pengelolaan kemuridan

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (grouping), perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus (special services) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

d. Pengelolaan gedung dan halaman

Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan

sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi,

e. Pengelolaan keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urusa gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.

f. Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah- dan lembaga-lembaga sosial.

## 2. Tugas Kepala Sekolah Dalam Bidang Supervisi

Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membantu para guru dan karyawan agar menjadi semakin cakap/terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman. Supervisi adalah usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar.<sup>11</sup> Di mana Kepala Sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan

---

<sup>11</sup> Suryo Subroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan Sekolah* (Jakarta: Bina Aksara, 1998), h. 141-142

pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain:

- a. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
- b. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- c. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.
- d. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas tentang tugas dan tanggung jawab kepala sekolah maka dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya,

## **5. Manajemen kepala sekolah**

Manajemen kepala sekolah adalah suatu langkah yang dilakukan oleh seorang atasan yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya

organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>12</sup> proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yang di kemukakan oleh *G.R. Terry*, meliputi:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko , dalam Akhmad Sudrajat mengemukakan bahwa : “ Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini”.<sup>13</sup> Dalam al Quran sendiri telah dijelaskan makna penting dari perencanaan sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. al Hasyr: 18 sebagai berikut:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ  
بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahnya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> *Ibid.*, h.95

<sup>13</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPEF, 1995), h. 55.

<sup>14</sup> Kementerian Agama RI, *al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2017), h.548

Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. T. Hani Handoko mengemukakan sembilan manfaat perencanaan bahwa perencanaan:

- a) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
- b) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama
- c) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran
- d) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
- e) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
- f) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
- g) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami;
- h) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti dan
- i) menghemat waktu, usaha dan dana.<sup>15</sup>

Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono dalam Fenti Rakhmawati mengemukakan langkah-langkah pokok dalam perencanaan, yaitu :

1. Penentuan tujuan dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut : (a) menggunakan kata-kata yang sederhana, (b) mempunyai sifat fleksibel, (c) mempunyai sifat stabilitas, (d) ada dalam perimbangan sumber daya, dan (e) meliputi semua tindakan yang diperlukan.
2. Pendefinisian gabungan situasi secara baik, yang meliputi unsur sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal.
3. Merumuskan kegiatan yang akan dilaksanakan secara jelas dan tegas.<sup>16</sup>

Pendapat di atas dapat di simpulkan telah menggambarkan perencanaan strategik dalam konteks bisnis, namun secara esensial konsep perencanaan strategik ini dapat diterapkan pula dalam konteks pendidikan, khususnya pada tingkat persekolahan, karena memang pendidikan di Indonesia dewasa ini sedang

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> Fenti Rakhmawati “*Konsep Dan Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Di Lembaga Pendidikan*”, <http://fentirakhmawati.blogspot.co.id/2012/10/konsep-dan-penerapan-fungsi-fungsi.html/> Diakses pada hari Selasa 28/02/17, pukul 20: 30WIB.

menghadapi berbagai tantangan internal maupun eksternal, sehingga membutuhkan perencanaan yang benar-benar dapat menjamin sustainabilitas pendidikan itu sendiri.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry dalam Gatot Jariono mengemukakan bahwa : “Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”.<sup>17</sup> Dalam al Quran sendiri telah menjelaskan pentingnya pengorganisasian sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. al Shaff: 4 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَنِينَ مَرْصُومًا

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.<sup>18</sup>

Maksud dari shaff adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan. Hadari Nawawi dalam Bayu Indrayasa mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah:

“ (a) organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan; (b) pengelompokan satuan kerja harus

<sup>17</sup> Gatot Jariono “ *Konsep dan Hakekat Manajemen*”, <http://konsepdanagratis.blogspot.co.id/2011/09/unsur-unsur-manajemen.html/> Diakses pada hari Selasa 28/02/17, pukul 20: 30WIB.

<sup>18</sup> Kementerian Agama RI, op. cit., h. 551

menggambarkan pembagian kerja; (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab; (d) organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol; (e) organisasi harus mengandung kesatuan perintah; dan (f) organisasi harus fleksibel dan seimbang”.<sup>19</sup>

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian yaitu :

(a) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan (c) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.<sup>20</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.

### c. Pelaksanaan (*actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang

<sup>19</sup> Bayu Indrayasa “Administrasi dan Manajemen Pendidikan”, <http://bayuindrayasa.blogspot.co.id/2015/10/administrasi-dan-manajemen-pendidikan.html/> diakses pada hari Selasa 28/02/17, pukul 20:30WIB.

<sup>20</sup> Handoko, *op. cit.*, h. 57

berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam al Quran sendiri telah dijelaskan pentingnya pelaksanaan sebagaimana yang termuat dalam Firman Allah SWT dalam Q.S. at Taubah: 105 sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Terjemahnya:

Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."<sup>21</sup>

Dalam hal ini, George R. Terry dalam Randa Pratiwi mengemukakan “bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.”<sup>22</sup>

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

<sup>21</sup> Kementerian Agama RI, *op. cit.*, h. 203

<sup>22</sup> Randa Pratiwi” *Actuating pada Manajemen*”, <http://randapратиwi.blogspot.co.id/2016/11/actuating-pada-manajemen.html>/ Diakses pada hari Selasa 28/02/17, pukul 20: 30WIB.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika : (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

#### d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz dalam Rhein Writing Center memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai : *“the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans”*.<sup>23</sup>

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa:

“Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk

---

<sup>23</sup> Rhein Writing Center *“Fungsi Controlling (Pengawasan dan Pengendalian)”*, <http://rheinduniatulisn.blogspot.co.id/2010/08/fungsi-controlling-pengawasan-dan.html/> Diakses pada hari Selasa 28/02/17, pukul 20: 30WIB.

menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.”<sup>24</sup>

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Dalam al Quran sendiri telah dijelaskan mengenai pengawasan sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. al Infithaar: 10-12 sebagai berikut:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۝ كَرَامًا كَاتِبِينَ ۝ يِعْمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ۝

Terjemahnya:

10. Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu). 11. Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu). Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>25</sup>

*Controlling* dalam ayat ini adalah pengawasan terhadap diri kita supaya kita senantiasa melakukan kebaikan dan tidak melakukan kemungkar. Karena kehidupan kita selalu diawasi. Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu :” (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar

<sup>24</sup> *Ibd*

<sup>25</sup> Kementerian Agama RI, *op. cit.*, h. 588

dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan”.<sup>26</sup>

Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kegagalan dalam organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya.

Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan. Hal ini hanya dapat dilakukan jika proses manajerial dapat dilakukan dengan baik oleh seluruh warga sekolah.

---

<sup>26</sup> *Ibid*

## B. Deskripsi Kinerja Mengajar Guru

### 1. Definisi Kinerja Mengajar Guru

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinera 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.<sup>27</sup> Dalam kamus bahasa Indonesia, kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja.<sup>28</sup> Kinerja guru merupakan hasil kerja dimana para guru mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.<sup>29</sup> Menurut Ivor K. Davies mengatakan bahwa seorang mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerja seorang guru, adalah sebagai berikut:

a. Merencanakan

Yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.

b. 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 mungkin.

<sup>27</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), h. 67

<sup>28</sup> Anonim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Digital*, versi 1.3.

<sup>29</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: STIE YKPN, 1995), h. 433.

c. Memimpin

Yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi murid-muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar.

d. 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.<sup>30</sup>

Dengan demikian, penulis menyimpulkan dari pengertian di atas, bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya tujuan institusi pendidikan.

Dalam pasal 1 ayat 1 No 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen menjelaskan bahwa: Guru adalah pendidik yang profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta

---

<sup>30</sup> Ivor K. Devies, *Pengelolaan Belajar* (Jakarta: PT. Rajawali Pers, 1987), h. 35-36.

didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal dipendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>31</sup>

Sedangkan Soedirjarto mengemukakan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kemampuan didalam:

1. Merencanakan belajar mengajar yang meliputi:
  - a. Merumuskan tujuan instruksional khusus
  - b. Menguraikan deskripsi satuan mata pelajaran
  - c. Merancang kegiatan belajar mengajar yang akan ditempuh
  - d. Memilih berbagai media dan sumber belajar
  - e. Menyusun instrument untuk menilai tujuan yang telah ditetapkan
2. Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar
3. Menilai kemajuan proses belajar mengajar
4. Memanfaatkan hasil penelitian kemajuan belajar dan informasi lainnya tentang belajar bagi perbaikan program belajar mengajar.<sup>32</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru dapat mendidik muridnya dengan cara mengajar atau dengan cara lainnya menuju tercapainya perkembangan secara maksimal sesuai dengan nilai-nilai islam. Guru harus memperoleh predikat kinerja yang baik, maka ada banyak hal yang harus dilakukan dan diperlihatkan guru dalam kegiatan proses belajar mengajarnya. Oleh karena itu guru memiliki rasa cinta

---

<sup>31</sup> Undang-Undang Pendidikan No 14 tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*,(Jakarta: Depdiknas), h.2-3

<sup>32</sup> Soedirjarto, *Menuju Pendidika Nasional Yang Relevan Dan Bermutu*, Balai Pustaka (Jakarta: 1993)h.50

terhadap profesinya terhadap pekerjaannya sebagai pendidik dan juga kecintaan terhadap peserta didiknya.

## 2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Mengajar Guru

Dalam sebuah organisasi dalam hal ini di sekolah setiap individu (guru) mempunyai karakter yang berbeda-beda. Demikianpun dengan kinerjanya yang berbeda-beda kepala sekolah seyogyanya memahami akan perbedaan-perbedaan tersebut dan mengupayakan agar kinerja guru dapat maksimal. Disebagian besar organisasi khususnya madrasah, kinerja karyawan dalam hal ini guru, merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penalaran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dll.<sup>33</sup> Kinerja guru akan menjadi optimal bila mana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah. Menurut pakar lain menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor internal dan eksternal:

### 1. Faktor internal

Faktor internal adalah pengaruh pribadi yang berasal dari dalam diri sendiri dimana ada suatu dorongan untuk tumbuh dan berkembang kerah usaha yang lebih tinggi sesuai dengan kemampuannya sedangkan.

---

<sup>33</sup> Hidayatullah, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, <http://pgrilebak.Org/berita/95-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru.html>, di akses 2 februari 2017

## 2. Faktor eksternal

faktor eksternal adalah pengaruh pribadi yang berasal dari luar pribadi atau lingkungan sekitarnya yaitu: berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, bertambahnya jumlah penduduk, adanya perubahan falsafah dan dasar Negara yang melandasi pendidikan.<sup>34</sup>

Melihat uraian diatas yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas, harapan, kepercayaan, penguasaan bahan, cara guru berbicara dan cara menciptakan suasana kelas.

## 3. Indikator Kinerja Mengajar Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti:

- a. Bekerja dengan siswa secara individual,
- b. Persiapan dan perencanaan pembelajaran,
- c. Pendayagunaan media pembelajaran,
- d. Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan

---

<sup>34</sup> Hendiyat Soetopo, Wasty Soetomo, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, Bima Aksara (Jakarta 1988), h.23.

e. Kepemimpinan yang aktif dari guru”.<sup>35</sup>

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan 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. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Pendapat lain diutarakan Soedijarto, bahwa ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu:

- a. Merencanakan program belajar mengajar;
- b. Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar;
- c. Menilai kemajuan proses belajar mengajar;
- d. Membina hubungan dengan peserta didik.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Kusmianto, *Panduan Penilaian Kinerja Guru oleh Pengawas* (Jakarta: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2008), h. 49

<sup>36</sup> Soedijarto, *Memantapkan Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1993), h. 56

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: merencanakan pembelajaran; melaksanakan pembelajaran; menilai hasil pembelajaran; membimbing dan melatih peserta didik; melaksanakan tugas tambahan. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi:

- a. Rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran);
- b. Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan
- c. Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).<sup>37</sup>

Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran,

---

<sup>37</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kompetensi Guru Sekolah Lanjutan Pertama*, (Jakarta: Depdiknas, 2008), h. 56

pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi. Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

Dengan demikian, penulis menyimpulkan dari pengertian di atas, bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya tujuan institusi pendidikan.

### **C. Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru**

Sekolah sebagai sebuah organisasi, dimana menjadi tempat untuk mengajar dan belajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran, terdapat orang atau sekelompok orang yang melakukan hubungan kerja sama yaitu kepala sekolah, kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok tenaga administrasi, kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok tenaga administrasi, kelompok siswa atau peserta didik, dan kelompok orang tua siswa.

Peranan guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah merupakan hal yang amat penting. Baik buruknya kinerja guru akan mempengaruhi kualitas sekolah yang ditunjukkan dengan outputnya yang rendah. Hal ini memperlihatkan bahwa kinerja guru mempengaruhi seluruh proses kegiatan belajar mengajar. Guru kurang disiplin, datang terlambat, tidak mampu menjalankan perannya dengan baik, akan mengakibatkan kualitas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar menjadi kurang berkualitas.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru atau karyawan. Kepemimpinan merupakan tingkat dimana karyawan merasakan bahwa manajemen mendorong partisipasi dan responsif serta reseptif terhadap masukan, gagasan, dan saran-saran karyawan”.<sup>38</sup> Tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi banyak faktor diantaranya manajemen kepala sekolah. Kepala sekolah memegang peranan penting dalam mengendalikan sekolah. manajemen kepala sekolah seperti memberdayakan dan mengatur semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melakukan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan membina kerja sama, menciptakan iklim kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar, dan manajemen kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru.

Manajemen kepala sekolah merupakan suatu tindakan dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi yang dimiliki oleh pimpinan. Pimpinan atau kepala

---

<sup>38</sup>Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 83.

sekolah sebagai seorang pemimpin yang mengatur dan memimpin di suatu lembaga pendidikan atau sekolah yang dengan kepemimpinan tersebut akan dapat menghasilkan suatu *output* yang berupa prestasi guru dan siswa. Wahjosumidjo dalam Sri Damayanti.<sup>39</sup> Sedangkan kinerja mengajar guru adalah upaya guru dalam tugasnya mengajar dalam memberikan materi ilmu pengetahuan yang dimilikinya dengan proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penilaian pembelajaran juga upaya guru agar siswa bisa menerima ilmu atau materi yang diberikan oleh guru tersebut, sehingga terjadinya hasil belajar dengan baik. Jadi Manajemen Kepala Sekolah berpengaruh Terhadap Kinerja Mengajar Guru.

#### **D. Penelitian Relevan**

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Edi Arif Fahrudin yang mana penelitiannya berjudul pengaruh manajemen kepala sekolah dan media pembelajaran guru terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui : 1) Pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen; 2) Pengaruh media pembelajaran guru terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen; 3) Pengaruh manajemen kepala sekolah dan media pembelajaran terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : 1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

---

<sup>39</sup> Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1995), h. 63.

manajemen kepala sekolah terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen ( $r_{X1Y} = 0,519$  ;  $t = 4,246$  ;  $p = 0,000$ ); 2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan media pembelajaran guru terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen ( $r_{X2Y} = 0,474$  ;  $t = 3,769$  ;  $p = 0,000$ ); 3) Terdapat pengaruh signifikan secara serentak manajemen kepala sekolah dan media pembelajaran guru terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen ( $R_{X1X2Y} = 0,595$  ;  $F_{hit} = 13,155$ ;  $p = 0,000$ ). Adapun kesamaan dan perbedaan karya ilmiah saya yaitu variabel X yang sama, sedangkan variabel Y berbeda yaitu media pembelajaran guru terhadap prestasi belajar siswa. Edi Arif Fahrudin mengungkapkan bahwa Hasil penelitiannya menyimpulkan Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan manajemen kepala sekolah terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen.<sup>40</sup>

Dan penelitian Vela Miarri Nurma Arimbi yang berjudul pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah menengah kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung tahun ajaran 2011/2012. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung Tahun Ajaran 2011/2012. Peneliti berharap setelah dilakukan penelitian ini akan memberikan manfaat terhadap peneliti selanjutnya

---

<sup>40</sup> Edi Arif Fahrudin, berjudul *pengaruh manajemen kepala sekolah dan media pembelajaran guru terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen*.

untuk dijadikan acuan penelitian. Persamaannya dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel independen kinerja guru. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik pengambilan sampel penelitian.<sup>41</sup> Di antaranya Penelitian Marwan (2007) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SD UPTD pendidikan Kecamatan Tawang Sari Sukoharjo, yang dilakukan terhadap 84 guru SD menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun simultan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda. Persamaannya dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabel terikat kinerja guru. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda sedangkan penulis menggunakan regresi sederhana.<sup>42</sup>

Dari karya ilmiah yang relevan dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap peningkatan kinerja mengajar guru yang mana kepala sekolah juga tidak lepas tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai target atau tujuan pendidikan.

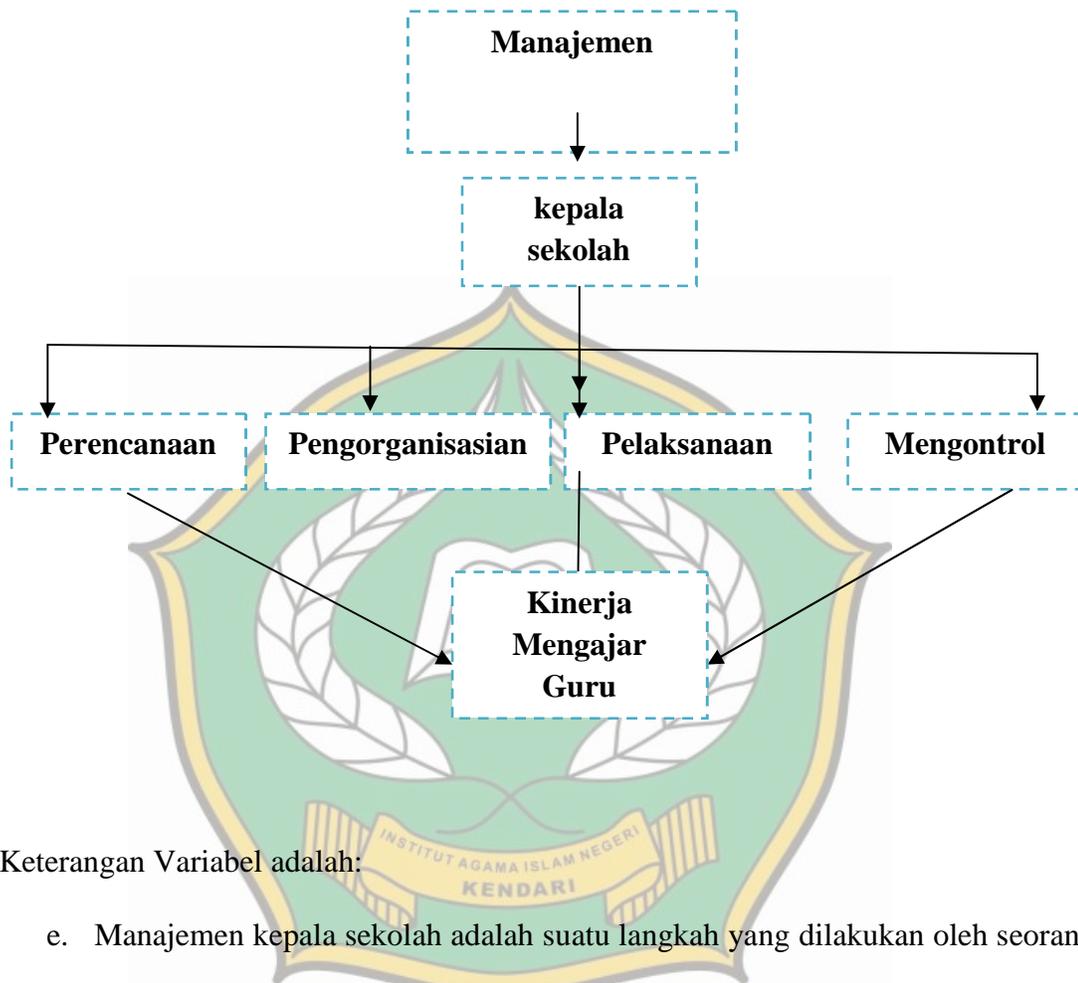
---

<sup>41</sup> Miarri Nurma Arimbi berjudul *pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah menengah kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung tahun ajaran 2011/2012*.

<sup>42</sup> Marwan. *Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SD UPTD pendidikan Kecamatan Tawang Sari Sukoharjo*, 2007.

No	Nama, Judul penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian ini
1	Edi Arif Fahrudin, Pengaruh manajemen kepala sekolah dan media pembelajaran guru terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen	1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan manajemen kepala sekolah terhadap prestasi belajar siswa Terdapat pengaruh signifikan secara serentak manajemen kepala sekolah dan media pembelajaran guru terhadap prestasi belajar siswa di MTs Negeri Sumberlawang Kabupaten Sragen ( $RX1X2Y = 0,595$ ; $F_{hit} = 13,155$ ; $p = 0,000$ ).	Penelitian penulis hanya meneliti dua variabel saja, sementara penelitian Fahrudin terdiri atas tiga variabel penelitian. Fahrudin meneliti pengaruh manajemen terhadap siswa sementara penulis meneliti pengaruh manajemen terhadap guru.
2	Vela Miarri Nurma Arimbi, Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah menengah kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung tahun ajaran 2011/2012	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung Tahun Ajaran 2011/2012	Perbedaan kedua penelitian in adalah pada jumlah sampel, lokasi, waktu, dan teknik analisis data yang digunakan
3	Marwan, pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SD UPTD pendidikan Kecamatan Tawangsari Sukoharjo	Gaya kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun simultan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda.	Perbedaannya terletak pada jumlah variabel penelitian, dan teknik analisis data penelitian

### E. Skema Kerangka Berfikir



Keterangan Variabel adalah:

- e. Manajemen kepala sekolah adalah suatu langkah yang dilakukan oleh seorang atasan yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan mengontrol kegiatan guru.
  - a) Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan yang hendak dicapai dimasa yang akan datang dan strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
  - b) Pengorganisasian merupakan bentuk kerja sama yang melibatkan berbagai personal dalam tata laksana organisasi dan memiliki sistem yang berkaitan dengan penetapan tugas dan wewenang secara formal.
  - c) Pelaksanaan merupakan usaha

menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran lembaga pendidikan dan sasaran anggota-anggota lembaga pendidikan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. d) Pengontrol merupakan kegiatan mengawasi dan memberikan bimbingan agar segala kegiatan yang dilakukan berjalan sesuai dengan perencanaan serta peraturan dan prosedur.

- f. Kinerja mengajar guru adalah bentuk-bentuk aplikasi kerja profesi guru di sekolah. Kinerja guru yang dimaksud dalam judul proposal ini adalah berbagai hasil kerja guru yang diukur berdasarkan indikator yang diberlakukan bagi seluruh tenaga pengajar di Indonesia antara lain dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi hasil belajar yang dilakukannya.

Dalam kerangka berfikir inilah sehingga penulis mempunyai dugaan atau manajemen kepala sekolah di SMAN 6 Kendari masih menyadari akan tanggung jawabnya dan menjalankan fungsinya bagi para dewan guru dan staf tata usaha dalam meningkatkan kinerja mengajar mereka. Untuk membuktikan dugaan tersebut maka perlu di adakan penelitian apakah manajemen kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja mengajar mengajar guru di SMAN 6 Kendari.