

BAB II LANDASAN TEORI

A. Hakikat Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

1. Konsep Keterampilan Manajerial

Secara etimologi istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu “*skill* yang artinya adalah kemahiran atau kecakapan.”¹ Secara terminologis “Keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.”²

Menurut Gordon dalam Satria, keterampilan adalah “kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat.”³ Sedangkan menurut Nadler, keterampilan adalah “kegiatan yang memerlukan praktek atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas.”⁴ Menurut Dunnatte, keterampilan adalah “kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang di dapat.”⁵

Keterampilan pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cepat yang membutuhkan kemampuan dasar. Orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk

¹ Subliyanto, *Keterampilan manajerial kepala sekolah* (online) http://www.subliyanto.id/2011_01_01_archive.html. Diakses tanggal 28/03/2016

² *Ibid*

³ Satria, *Pengertian keterampilan dan jenisnya*, (online) <http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2197108-pengertian-keterampilan-dan-jenisnya/>, diakses tanggal 13 april 2016

⁴ *Ibid*

⁵ *Ibid*

pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya.

Sementara Menurut T. Hani Handoko menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.⁶ Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”.⁷

Dari beberapa pendapat di atas dapat di atas maka dapat di simpulkan bahwa keterampilan sepadam dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Banyak terdapat kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari manajemen yang berarti melatih kuda atau secara harfiah di artikan sebagai *to handle* yang berarti “mengurus, atau mengendalikan.”⁸ Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti “pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.”⁹

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih

⁶ T. Hani Handoko. *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE, 1995), h. 13.

⁷ Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 63

⁸ Ulbert Silalah, *Studi Tentang Ilmu Administrasi: konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru algensindo, 2002). H. 135

⁹ *Ibid*

yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.

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.

2. 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 “pimpinan sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran”¹⁰

Pengertian kepala sekolah secara terminologi (istilah) banyak pendapat para ahli yang memberikan pengertian, diantaranya Rahman yang

¹⁰ Sri Damayanti, *Profesionalisme kepala sekolah*, (online). <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/07/18/profesionalisme-kepemimpinan-kepala-sekolah/>. Diakses tanggal 28/03/2016

menyatakan “bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (Jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.”¹¹

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.¹²

Menurut Mulyasa, kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendaya gunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya.¹³

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

Jabatan kepala sekolah/madrasah bila dikaitkan dengan pengertian perofesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu perofesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumber

¹¹ Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006). H. 106.

¹² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005). h. 29.

¹³ E. Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*, Bandung : Rosda, 2011, h. 421

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.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa deskripsi tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai supervisor. Kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya.

Sedangkan, kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas. Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan.¹⁴

¹⁴ *Ibid.* h. 29

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

- a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
- b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun
- c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima (5) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya tiga (3) tahun di TK/RA.
- d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai Negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang di keluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.¹⁵

Kualifikasi Khusus

- a) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah.
- b) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya
- c) Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah¹⁶

Sedangkan standar kompetensi yang harus di kuasai oleh kepala sekolah atau madrasah adalah sebagai berikut: “(1) Kompetensi kepribadian, (2) Kompetensi manajerial, (3) Kompetensi kewirausahaan, (4) Kompetensi supervisi, (5) Kompetensi sosial.”¹⁷

¹⁵ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah Atau Madrasah.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

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 menitikan anaknya untuk dididik. 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.

3. Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah

Menjadi kepala sekolah tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang harus dipenuhi. Sebab kepala sekolah memiliki tugas yang harus dilaksanakan dengan baik demi kemajuan pendidikan di sekolah khususnya dan pendidikan nasional umumnya. Dalam perannya sebagai kepala sekolah, kepala sekolah memiliki tugas dan fungsinya yang harus diemban.

Adapun tugas dan fungsi kepala sekolah, meliputi:

1. Kepala sekolah sebagai *Educator* (Pendidik)

Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.¹⁸

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.¹⁹

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat

¹⁸ E. Mulyasa, *Ibid*, h. 423

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 98-122

mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.²⁰

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat

²⁰ E. Mulyasa, *Op. Cit*, 2007, h. 98-122

memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.²¹

Kyte menyatakan 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.”²²

4. Keterampilan manajerial kepala sekolah

Menurut Gordon dalam Satria, keterampilan adalah “kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat.”²³ Selanjutnya menurut Gary Yulk Keterampilan atau *skill* dapat diartikan kemampuan yaitu kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif.²⁴

Manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.²⁵ Adapun menurut Siagian, “Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain

²¹ E. Mulyasa, *Op. Cit*, 2007, h. 98-122

²² Marno, *Islam By Management and Leadership*, (Malang: Lintas Pustaka, 2006). h. 55.

²³ *Ibid*

²⁴ Gary Yulk, *Leadership in Organization*, (Jakarta: Prenhalindo, 1998)

²⁵ Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Bandung: Yrama Widya, 2001), h.

untuk bekerja dengan baik.²⁶ Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas.²⁷

Jadi dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Kepala sekolah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal dituntut memiliki kemampuan manajemen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan.

Kepala sekolah sebagai seorang manajer, harus memanfaatkan semua sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Pertama 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

²⁶ Sondang P. Siagian, Fungsi-Fungsi Manajerial, (Jakarta: bumi aksara, 1992), h. 36

²⁷ Depdiknas, Kamus Besar bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 247

pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.²⁸

Georgi 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.”²⁹

Betton dalam Subliyanto mengartikan keterampilan konsep sebagai “kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dapat menjalankan departemen-departemen atau perusahaan”.³⁰

Menurut Kadarman dan Yusuf Udaya dalam subliyanto Keterampilan konsep adalah “kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan membuat rencana.”³¹

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, merencanakan tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

²⁸ Mulyono, *Managemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2008), h. 151.

²⁹ Erdiyanti, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Kendari: CV. Shadra, 2009), h. 42

³⁰ Subliyanto, *Opcit*

³¹ *Ibid.*

Menurut M.J. Asrul dalam tulisanya “*mangerial 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 analisis dalam khusus itu, dan fasilitas dalam penggunaan alat-alat dan teknik disiplin tertentu. Program pelatihan kejujuran dan on-the-job sebagian besar melakukan pekerjaan dengan baik dalam mengembangkan keterampilan ini.³²

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 dibagi menjadi: “(a) kemampuan kepemimpinan dalam unit manajer sendiri, dan (b) keterampilan antar hubungan kelompok.”³³

Dalam Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.

³² *Ibid.*

³³ *Ibid*

- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Berdasarkan beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manjerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup:

- 1) Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan.
- 2) Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
- 3) Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi.
- 4) Kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator yaitu mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

B. Hakikat Kinerja Guru

1. Deskripsi kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*job performance*)³⁴ secara etimologis *performance* berasal dari kata “*to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan”,³⁵ 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*”,³⁶ sedangkan secara terminologi menurut Mangkunegara “kinerja adalah hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”.³⁷

Berangkat dari pengertian secara psikologis. Kinerja merupakan perilaku atau respon yang memberi hasil serta mengacu pada apa yang dikerjakan ketika menghadapi suatu tugas (*Performance*).³⁸ Sehingga kinerja akan mengarah pada penilaian, berdasarkan hasil pengamatan guru terhadap aktivitas peserta didik sebagaimana yang terjadi secara objektif.

Pengertian kinerja di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang

³⁴ Uhar Suharsaputra, *Pengembangan Kinerja Guru* (online). <https://uharsputra.wordpress.com/supervision/pkb-guru/pengembangan-kinerja-guru/>. Diakses tanggal 28/03/2016

³⁵ *Ibid*

³⁶ *Ibid*

³⁷ M. Asrori Ardiansyah, *Pengertian Kinerja Guru*, (online), <http://eprints.uny.ac.id/26999/1/Susi%20Suryani.pdf>. Diakses tanggal 28/03/2016

³⁸ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: Tim GP Press, 2010, h. 87.

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.

Pendapat para ahli mengenai kinerja cukup beragam. Menurut T. Keke Aritonag kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.³⁹

Menurut A. Dale Timpe dalam bukunya *performance* sebagaimana dikutip oleh Ch. Supratno dikemukakan bahwa “ kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifa-sifat keadaan eksternal”.⁴⁰ Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ketempat 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 digambar sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang dapat di

³⁹ T. Keke Aritonang dalam jurnal, *Pendidikan Penabur*, No. 04/Th.IV/Julii 2005

⁴⁰ *Ibid*

lakukan, 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.⁴¹

Pencapaian tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukkan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pegawai akan selalu dituntut tentang sejauhmana 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 organsasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain: kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, komunikasi yang baik.”⁴²

⁴¹ *Ibid*

⁴² *Ibid*

2. 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 seseorang 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.⁴³

Berdasarkan hal tersebut maka guru sangat berperan dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, hendaknya guru bercita-cita tinggi, berpendidikan luas, berkeperibadian kuat dan tegar berkeprimanusiaan yang mendalam.

Kinerja memiliki pengertian secara etimologis dan terminologis, namun pada dasarnya mereka sepakat bahwa kinerja mengara kepada upaya dalam rangka mencapai perestasi kerja yang baik. Secara etimologis, kinerja di beri

⁴³ Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional Dan Implementasinya Kurikulum*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h.7.

pengertian sebagai: “(1) suatu yang dicapai, (2) Prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja”.

Prawiro Sentono dalam Syafruddin berpendapat kinerja sebagai berikut:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi sesuai 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.⁴⁴

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 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 amat penting pada 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 potensi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama guru ialah merancang, mengelola, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran”.⁴⁵

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ *Ibid.* h.5

Ibrahim Bafadal berpendapat bahwa , “tugas guru adalah menyeleksi kurikulum, mendiagnosa kesiapan, gaya dan minat murid, merancang program, merencanakan pengelolaan kelas, dan melaksanakan pengajaran di kelas”.⁴⁶

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

Pendidikan merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, terutama pada pendidik pada perguruan tinggi.⁴⁷

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 tanggung jawab guru amat berat. Guru harus mampu mengimplementasikan proses pembelajaran secara efektif, untuk meningkatkan kompetensi belajar siswa.

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

Sehubungan dengan pandangan di atas, Mulyasa menjelaskan bahwa,

⁴⁶ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h.25

⁴⁷ H. Hamzah B. Uno dan Masri Kuadrat, *Mengelola Kecerdasan Dalam Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 25.

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 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.⁴⁸

Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat di pandang 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 socializing of humans.*⁴⁹

Pendapat di atas menunjukkan bahwa masalah sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan 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

⁴⁸ Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi. Konsep Karakteristik Dan Implementasinya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h.186.

⁴⁹ Alim Sumarno, *Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, <http://elearning.unesa.ac.id/myblog/alim-sumarno/faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru-kesejahteraan>. Diakses tanggal 14 april 2016

pembelajaran, yang pada akhirnya akan menentukan pada kualitas lulusannya.

Seorang guru mau menerima 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 perkembangan kinerja untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, apalagi apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan, dan hal itu tentu saja akan berimplikasi pada makin perlunya peningkatan kualitas kinerja guru.

Hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang di hasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai kriteria tertentu. Kinerja seorang 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 di kemukakan diatas, 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.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Profesionalitas ditandai dengan keahliannya dibidang pendidikan. Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 pasal 20, dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban:

1. merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
2. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
3. bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
4. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
5. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.⁵⁰

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.⁵¹

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

⁵⁰ Undang-undang Guru dan Dosen, Yogyakarta, Pusaka Pelajar, 2009, h. 3

⁵¹ Ibrahim Bafadal, *Op. Cit*; h. 27

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.⁵²

Pendapat Hidayatullah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seseorang sangat di pengaruhi 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 perilakunya. ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta keterampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal keterampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.
2. Faktor lain yang memperoleh 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 ditunjukkan

⁵² Hidayatullah, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, <http://pgri-lebak.org/berita/95--faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guruh.html>. Diakses tanggal 13 april 2016

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 itu guru perlu mengikuti program-proram penataran.
4. Iklim yang kundusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, diantaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan vasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selaing itu hubungan antara peribadi yang baik atara kepala sekolah, guru siswa dan kariyawan 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 dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitupula 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 di perhatikan

tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian insentif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

7. Peningkatan kinerja guru akan di capai 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. Kepemimpinan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerja sama antar manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa lepas dari kegiatan administrasi.

Kegiatan administrasi 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, pengerakan 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 sekoah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemampuan 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.

Adapun untuk mengetahui pencapai kinerja guru maka dilakukan penilaian kinerja untuk mewujudkan kinerja yang baik. Penilaian kinerja guru diartikan sebagai penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam kerangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya. Penilaian kinerja guru pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam priode tertentu.

Penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama yaitu:

1. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang di perlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah atau madrasah.
2. Untuk menghitung angka kredit yang di peroleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah atau madrasah yang dilakukan pada tahun tersebut.

Teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk menilai kualitas kinerja guru menurut T.R. Mitchell dalam Direktorat tenaga kependidikan, yaitu:

$$\text{Performance} = \text{motivasion} \times \text{Ability}$$

Rumus tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja seseorang akan terwujud oleh dua unsur, yaitu motivasi dan abilitas. “ Motivasi adalah faktor pendorong yang membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Motivasi dapat datang dari dalam individu dan dapat pula datang dari luar individu”.⁵³

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

C. Penelitian Yang Relevan

Pokok masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN 22 Konawe Selatan. 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

⁵³ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Penelitian Kinerja Guru*, Jakarta 2008, h, 35.

yang kemudian menjadi salah satu bahan rujukan guna untuk melihat hasil dan posisi penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis. Tidak memungkinkan penulis menyebutkan nama bagi penulis untuk menampilkan dan menyebutkan hasil-hasil penelitian rekan-rekan sebelumnya satu persatu. Namun, ada beberapa hasil penelitian yang akan di kemukakan disini yang erat dengan masalah yang diteliti. Hal itu dimaksudkan posisi penelitian ini diantara kajian-kajian tersebut.

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

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 kualitas dan kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran bagi peserta didik. Jadi, faktor-faktor yang telah berpola di atas mempunyai bentuk yang berbeda-beda. Metode penelitian yang di gunakan adalah jenis penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan pola survei. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, angket dan dokumentasi. Analisis yang di gunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi *produc 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 *produc moment* diperoleh bahwa $r=0,610$ sedangkan nilai koefisien determinasinya (r^2) adalah sebesar 0,436 atau 36,7%. Nilai koefisien determinan yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja guru sebesar 37,21% ditentukan oleh perilaku

kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan sisasanya 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.⁵⁴

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

Safmin yang berjudul *pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMAN 1 Kabaena*,. Persamaannya dan perbedaan dalam penelitian ini yaitu Variabel X yang berbeda yakni penelitian saya membahas mengenai manajerial skill kepala sekolah sedangkan penelitian safmin membahas mengenai kepemimpinan kepala sekolah, adapun variabel Y sama yaitu kinerja guru. Safmin mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru sedangkan penelitian saya membahas tentang manajerial skill kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang tidak terlepas dari keterampilan manajerial kepala sekolah.

Penelitian Ahmad Muhaimin (06010103003) "*Pengaruh Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ummusabri Kendari*".

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 pada 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 0,20-0,23 pada tabel koefisien korelasi. Akan tetapi manajemen pimpinan pondok telah dilaksanakan dengan baik (68,51%), dan kinerja guru MA Ummusabri pun sangat baik (82,22%).⁵⁵

⁵⁴ Tamrin, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MTsN Wawotobi Kabupaten Konawe*, Kendari: Stain Sultan Qaimuddin Kendari, 2011

⁵⁵ Ahmad Muhaimin, *Pengaruh Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ummusabri Kendari* (Skripsi), Kendari: STAI Sultan Qaimuddin Kendari, 2010.

Selain membaca hasil penelitian rekan-rekan yang tersebut 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 keilmuan 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 penelitian itu banyak rekan-rekan kita melakukan pada ruang lingkup skala dan jenjang pendidikan tertentu, untuk itulah penelitian ini dianggap perlu dilakukan di Konawe Selatan tepatnya pada sebuah lembaga pendidikan SMPN 22 Konawe Selatan.

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 SMPN satu atap 22 Konawe Selatan yang kawan-kawan pernah temui dalam penelitiannya. Begitu juga sumber-sumber lain yang membahas mengenai variabel-variabel tersebut yang belum di ngkap disini yang menjadi bahan

yang amat berguna sehingga penulis memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya.

D. Kerangka Pikir

Salah satu yang menjadi faktor utama dalam lembaga yaitu berkaitan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi, hal ini sangat penting dalam lembaga pendidikan khususnya dalam peningkatan kinerja guru yang memiliki kompetensi faktor utama kepala sekolah sebagai pemimpin. Pengaruh pemimpin sangat besar dalam proses pendidikan, karena pemimpin dalam hal ini kepala sekolah adalah sosok teladan yang memiliki peran utama dalam pembentukan hasil kerja yang baik pada mitra kerjanya, melalui faktor kompetensi dari supervisi yang telah di laksanakan secara intensif.

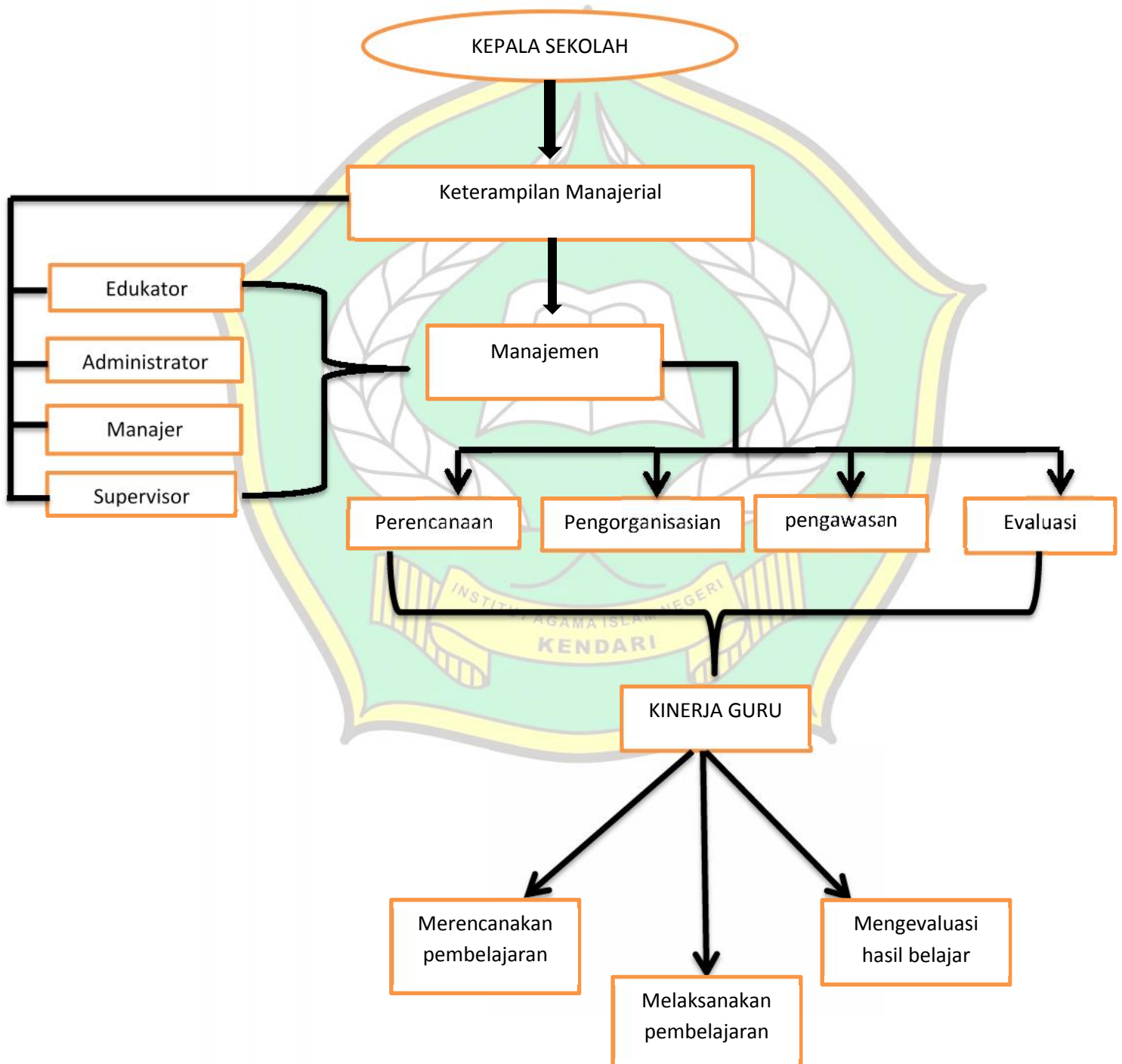
Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan supervisor harus cakap dan terampil dalam memberi pengawasan dan bimbingan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dari mitranya yaitu guru. Kemampuan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan dan pemantauan akan lebih mudah untuk menghasilkan kinerja yang baik dari hasil tugas-tugas yang telah di berikan.

Pada dasarnya seorang guru membutuhkan pengawasan dan bimbingan agar perkembangan kerjanya dapat berjalan baik dan benar. Kepala sekolah harus memiliki rasa bertanggung jawab untuk mengarahkan dan membantu bimbingan pada guru dan memperbaiki pengelolaan serta tenaga pendidiknya, agar tidak berada pada penurunan mutu dan kualitas bagi lembaga. Dengan

demikian, kepala sekolah harus melaksanakan supervisi secara menyeluruh berupa pengarahan, pemantauan serta perbaikan tugas-tugas guru.

Oleh karena itu keterampilan manajerial kepala sekolah sangat menentukan atas ketercapaian keberhasilan kinerja guru dalam memberikan pendidikan.

Adapun bagan kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif dan inferensial. Penelitian kuantitatif adalah “suatu penemuan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang kita ketahui”.¹ Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui berapa besar pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN Satu Atap 22 Konawe Selatan. Melalui data berupa angka-angka yang kemudian diolah secara tepat dan dideskripsikan berdasarkan data yang diperoleh.

B. Lokasi Dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di SMPN Satu Atap 22 Konawe Selatan yang terletak di Desa Tolihe Kecamatan Baito Kabupaten Konawe Selatan. Pemilihan lokasi ini didasari pertimbangan bahwa akan memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian.

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini dilakukan selama tiga bulan mulai bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2017.

¹ Andi Hakim Nasoetion, *Panduan Berpikir Secara Ilmia Bagi Remaja*, (Jakarta: PT Grasindo), h.1