

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Hakekat Manajerial *Skill* Kepala Sekolah

##### a. Konsep Manajerial *Skill*

Menurut T. Hani Handoko menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.<sup>1</sup> Selanjutnya Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”.<sup>2</sup> Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal.

Oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

##### b. Kepala Sekolah

Adapun Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga”<sup>3</sup> sedangkan “sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> T. Hani Handoko. *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE, 1995), h. 13.

<sup>2</sup> Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 63

<sup>3</sup> Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Perum balai pustaka, 1988), h. 420

<sup>4</sup> Ibid, h. 796

Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana Kepala Sekolah adalah “seorang tenaga fungsional memimpin guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.”<sup>5</sup> Kepala Sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.”<sup>6</sup>

Kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengembangkan Institusi yang dipimpinya. Dinas pendidikan menetapkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu sebagai educator, manajer, administrator, dan supervisor. Dalam perkembangan berikutnya peranan kepala sekolah tersebut bertambah menjadi *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, figure* dan *mediator*.

Begitu banyaknya tugas, fungsi dan peran kepala sekolah tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih dibanding bawahannya atau guru. Sehingga pengangkatan kepala sekolah tidak dapat dilakukan sembarangan. Salah satu tugas berat kepala sekolah adalah harus dapat berperan sebagai manajer atau kata lain seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajerial yang memadai.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu sekolah.

---

<sup>5</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), h. 83

<sup>6</sup>*Ibid*, h. 95

### c. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Keterampilan atau *skill* dapat diartikan kemampuan yaitu kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif.<sup>7</sup>

“Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, memuat rencana.”<sup>8</sup> Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.<sup>9</sup>

Adapun menurut Siagian, “Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”<sup>10</sup> Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas.<sup>11</sup> Manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.<sup>12</sup>

Dari pengertian yang dikemukakan para tokoh di atas dapat diungkapkan secara singkat bahwa keterampilan atau *skill* merupakan kemampuan baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan.

Menurut Lazarut, “kompetensi manajerial Kepala Sekolah pada dasarnya merupakan kemampuan kognitif, kemampuan afektif dan kemampuan

<sup>7</sup>Gary Yulk, *Leadership in Organization*, (Jakarta: Prenhalindo, 1998)

<sup>8</sup>W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), h. 742

<sup>9</sup>Suprpto, *Dasar Manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB), h. 5.

<sup>10</sup>Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: bumi aksara, 1992), h. 36

<sup>11</sup>Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 247

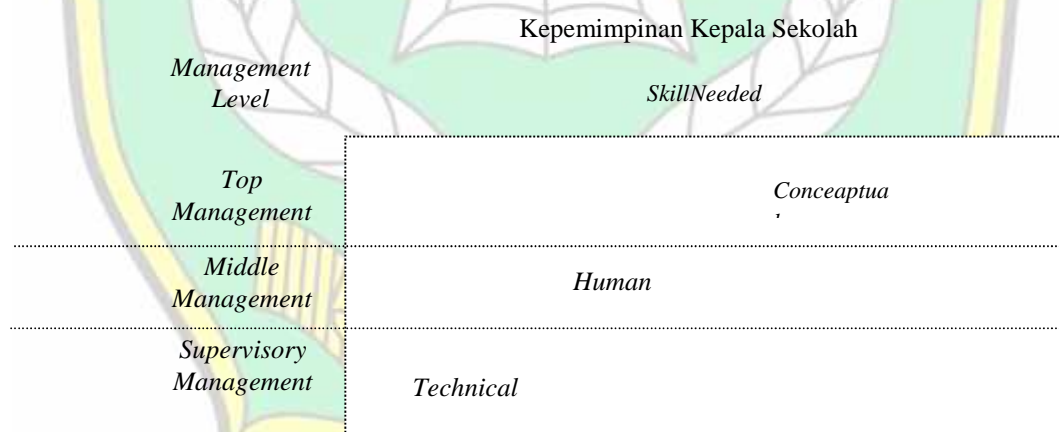
<sup>12</sup>Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Bandung: Yrama Widya, 2001), h. 219

psikomotorik.<sup>13</sup> Kepala Sekolah mengelola pendidikan melalui sumber-sumber manajemen dengan memanfaatkan semua sumber-sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”<sup>14</sup>

Paul Harsey membedakan tiga macam jenjang *manager*, yaitu *Top Manager*, *Middle Manager* dan *Supervisory Manager*. Untuk *Top Manager* keterampilan yang paling dominan adalah *Human skill* adapun *technical skills* sangat diperlukan manager tingkat *supervisory*<sup>15</sup>

**Berikut gambar tingkatan manajerial.**



Gambar 2.1 : Tiga keterampilan manajerial sesuai dengan Tingkat kedudukan manager dalam organisasi<sup>16</sup>

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan kedalam

<sup>13</sup>www.scriid.com.02 Juni 2009

<sup>14</sup>Robbins P. Stepter, Perilaku Organisasi (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 7

<sup>15</sup>Ibid

<sup>16</sup>Ibid

tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu :<sup>17</sup>

Adapun nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan tersebut sebagai berikut:

- 1) Kemampuan teknis yaitu: menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- 2) Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, sehingga mampu menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, dan mampu berperilaku yang dapat diterima kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tidak ada paksaan dan lebih produktif (*working with people*).

Dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup: keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.”<sup>18</sup> Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa “komunikasi adalah sebagai suatu proses agar

<sup>17</sup>Wahjosumidjo kepemimpinan kepala, h. 101-102

<sup>18</sup>Jawwad, Menjadi Manajer, h. 283

fungsi-fungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi. Memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.”<sup>19</sup>

- 3) Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi. Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan.<sup>20</sup>

Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang, misalnya satu bulan hingga satu tahun. Menengah adalah perencanaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun. Jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan.

Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan apa yang dilakukan (*what*) siapa yang melakukan (*who*) kapan dilakukan (*when*) dimana dilakukan (*where*) dan bagaimana sesuatu (*how*) detail inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

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

<sup>19</sup>Amin Widjaja Tunggal, Manajemen Mutu Terpadu, (Jakarta: Renika Cipta, 1998), h. 107

<sup>20</sup>Patricia Buhler, Management *Skill* dalam 24 Jam. Terj., (Jakarta: Prenanda, 2007), h. 9

- 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.
- 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 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 tanggungjawab 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. Konsep Kinerja Guru**

### **a. Definisi Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja diartikan juga sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja, karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja)



yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.<sup>21</sup>

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja Sekolah Dasar adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sekolah Dasar per-satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan di evaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

#### **b. Definisi Guru**

Menurut pandangan tradisional, guru adalah orang yang berdiri didepan kelas untuk menyampaikan ilmu pengetahuan “Depertemen pendidikan dan kebudayaan guru adalah seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan ke utamaan yang menyangkut agama keilmuan dan agama menurut undang-undang sistem pendidikan nasional, pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan mengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik dan perguruan tinggi”.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Suyadi Prawirosentono. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta: BPFE, 1999). h. 2

<sup>22</sup>[http://www Geoogle](http://www.Geoogle), Pengaruh Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru, d akses senin 30 januari 2017

Dalam kamus besar bahasa Indonesia guru yang dikutip oleh Syafruddin Nurdin adalah orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya mengajar).<sup>23</sup>

Tugas pendidik secara umum adalah mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi psikomotorik, kognitif, maupun efektif dan potensi tersebut harus dikembangkan. Dalam pendidikan disekolah, tugas guru adalah mendidik dalam bentuk mengajar, sebagai dalam bentuk memberikan dorongan, memuji, menghukum, memberi contoh, membiasakan dan lain-lain yang diperkirakan menghasilkan pengaruh positif bagi pendewasaan anak.

Sedangkan tugas guru dalam bidang kemanusiaan disekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus menarik simpati, sehingga ia menjadi idola para muridnya. Pelajaran apapun yang dilakukannya hendaknya dapat menjadi motivasi muridnya dalam belajar. Bila seorang guru penampilannya sudah tidak menarik, maka kegagalan pertama ialah tidak akan dapat menanamkan benih pengajarannya itu kepada muridnya. Para murid akan enggan berhadapan pada guru yang tidak menarik, sehingga pelajaran sulit diserap.

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 didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal dipendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>24</sup>

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

---

<sup>23</sup>Syafrudin Nurdin, *Guru Profesional Dalam Implementasi Kurikulum*, Quantu Teaching, Rineka Cipta (Jakarta 2005), h.6

<sup>24</sup>Undang-Undang Pendidikan No 14 tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*,(Jakarta: Depdiknas), h.2-3

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>25</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 terhadap profesinya terhadap pekerjaannya sebagai pendidik dan juga kecintaan terhadap peserta didiknya.

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja 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

---

<sup>25</sup>Soedijarto, *Menuju Pendidika Nasional Yang Relevan Dan Bermutu*, Balai Pustaka (Jakarta: 1993)h.50

prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dll.<sup>26</sup>

Kinerja guru akan menjadi optimal bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik.

Menurut Pidarta dalam Lamatenggo bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas kerja, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Selain itu banyak faktor yang turut mempengaruhi kualitas kinerja guru, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari luar seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.

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.

#### 2. Faktor eksternal

faktor eksternal adalah pengaruh pribadi yang berasal dari luar pribadi atau lingkungan sekitarnya yaitu: berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi,

---

<sup>26</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

bertambahnya jumlah penduduk, adanya perubahan falsafah dan dasar Negara yang melandasi pendidikan.<sup>27</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.

#### **d. Indikator Kinerja Guru**

Ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar mengajar Indikator kinerja tersebut adalah:

##### **1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran**

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran(RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a. Identitas Silabus
- b. Stándar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi Dasar (KD)
- d. Materi Pembelajaran
- e. Kegiatan Pembelajaran
- f. Indikator
- g. Alokasi waktu

---

<sup>27</sup>Hendiyat Soetopo, Wasty Soetomo, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, Bima Aksara (Jakarta 1988), h.

h. Sumber pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen sebagai berikut :

- a. Identitas RPP
  - b. Stándar Kompetensi (SK)
  - c. Kompetensi dasar (KD)
  - d. Indikator
  - e. Tujuan pembelajaran
  - f. Materi pembelajaran
  - g. Metode pembelajaran
  - h. Langkah-langkah kegiatan
  - i. Sumber pembelajaran
  - j. Penilaian
2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru antara lain :

a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru

dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/ setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

#### b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran<sup>28</sup>.

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman.

Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya. Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (by utilization) seperti

---

<sup>28</sup>R. Ibra-him dan Nana Syaodih S, 1993: 78

globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (by design) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

### c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan.

”Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai”<sup>29</sup>.

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

### 3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

---

<sup>29</sup> R. Ibrahim dan Nana S. Sukmadinata (1993: 74)



Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimaksudkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya.

Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada passing grade atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran.

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan.

Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/ salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang

telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat di gambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- a. Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

Jadi menurut penulis, kinerja guru yang terdapat diatas merupakan indikator positif dari kinerja guru. sedangkan kinerja guru yang bersifat negatif meliputi, guru belum menguasai penyusunan program semester, guru belum melaksanakan pra intruksional, dan guru tidak memperhatikan evaluasi yang bersifat normatif.

### **C. Kajian Relevan**

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian Titus Lis Krisdianawati yang berjudul *pengaruh manajemen manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa di MTsN 1 Kendari*. Adapun kesamaan dari penelitian ini yaitu variabel bebasnya sama-sama membahas mengenai manajerial *skill* kepala sekolah, adapun aspek perbedaannya variabel terikatnya berbeda dimana variabel Y dalam penelitian saya yaitu mengenai kinerja guru dan penelitian Titus Lis Krisdianawati membahas mengenai Prestasi Belajar Siswa, perbedaan lain waktu dan tempat berbeda penelitian saya dilakukan di SMKN 3 Kendari, sedangkan penelitian titus dilakukan di MTSN 1 Kendari,

Penelitian 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.

#### **D. Kerangka Berfikir**

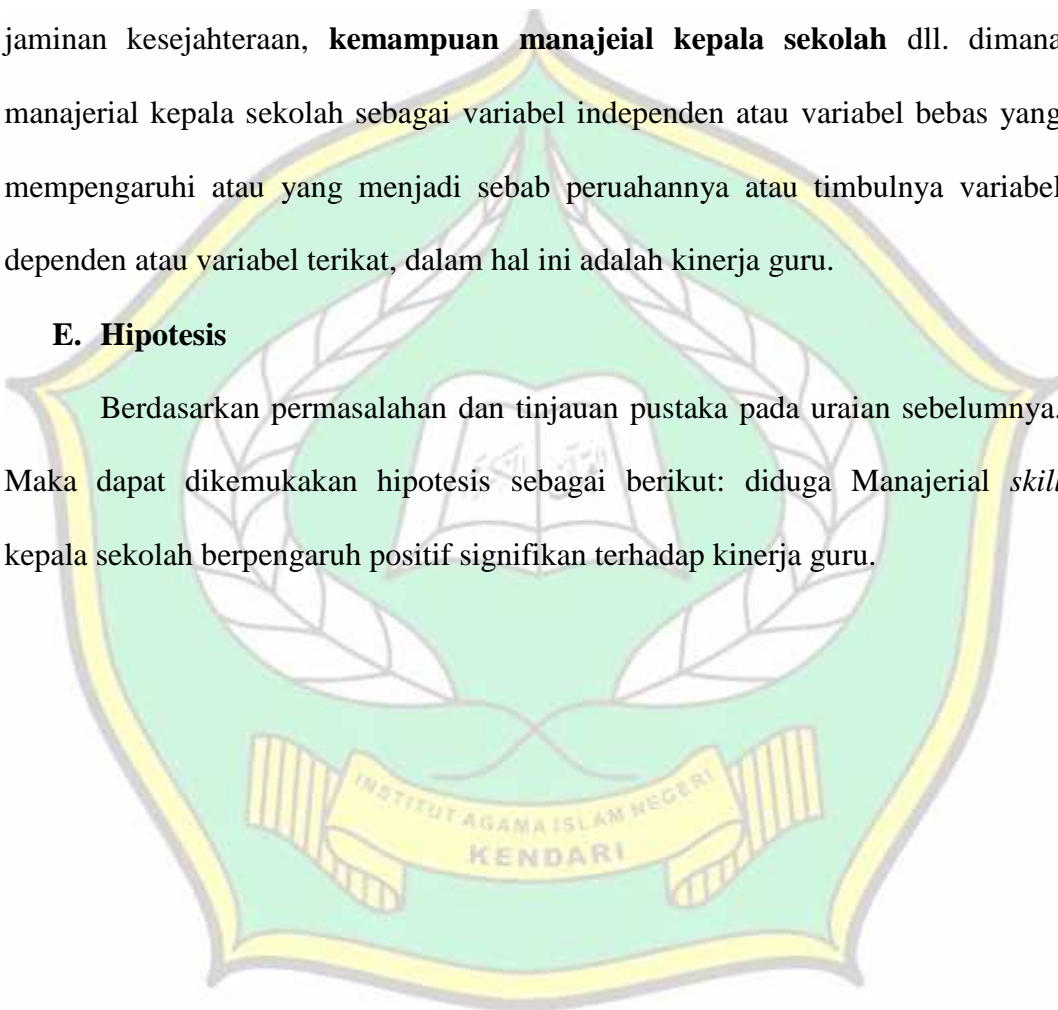
Seorang kepala sekolah sebagai seorang manajer harus memiliki kemampuan manajerial yang efektif, manajemen yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan kemampuan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru serta warga sekolah yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah.

Guru sebagai orang yang terlibat dalam proses pendidikan memiliki tugas sebagai seorang pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional yang bekerja dengan kinerja yang tinggi. Kinerja guru akan menjadi optimal bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepala sekolah maupun sarana prasarana kerja yang memadai.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan mendeskripsikan pengaruh manajerial *skill* kepala sekolah terhadap kinerja guru karena faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja 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. dimana manajerial kepala sekolah sebagai variabel independen atau variabel bebas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau variabel terikat, dalam hal ini adalah kinerja guru.

#### **E. Hipotesis**

Berdasarkan permasalahan dan tinjauan pustaka pada uraian sebelumnya. Maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut: diduga Manajerial *skill* kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian.

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dimana penelitian kuantitatif adalah:

Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan<sup>1</sup>.

#### B. Lokasi Dan Waktu Penelitian.

Penelitian ini dilakukan di SMKN 3 Kendari, waktu penelitian dilaksanakan dalam waktu 3 bulan sejak proposal ini diterima dan setelah dilaksanakan seminar Proposal.

#### C. Populasi Dan Sampel

##### 1. Populasi.

Menurut S. Margono populasi adalah “seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan”. Demikian juga diungkapkan Suharsini Arikunto, populasi adalah “keseluruhan subyek penelitian”.

##### 2. Sampel.

Sampel penelitian ini merupakan subyek pengambilan data informasi yang dianggap mewakili unsur-unsur pada populasi penelitian. Diungkapkan oleh

---

<sup>1</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D* (Bandung, Alfaberta, 2007) h. 14.