

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kompetensi Manajerial kepala sekolah

###### a. Pengertian Manajemen

Samsudin (2006:15) menjelaskan kata management itu sendiri berasal dari bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan. Manajemen menurut G.R. Terry (2001:3) adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran – sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Proses ini dijalankan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Handoko (1999 : 8) mendefinisikan manajemen sebagai proses bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Proses tersebut dilaksanakan dengan menjalankan fungsi-fungsi perencanaan (*planing*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Terlaksananya fungsi-fungsi tersebut akan menentukan keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan manajemen di sekolah.

Penjelasan Handoko menyimpulkan bahwa definisi manajemen memberikan tekanan terhadap kenyataan bahwa manajer yang dalam hubungannya dengan sekolah yaitu kepala sekolah, dalam mencapai tujuan atau sasaran dengan cara mengatur karyawan. Kepala sekolah mengalokasikan sumber-sumber material dan finansial. Optimalisasi pemanfaatan sumber-sumber, memadukan menjadi satu dan

mengkonversi hingga menjadi out put, dengan cara melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Pelaksanaan fungsi manajemen mengoptimalkan pemanfaatan sumber-sumber dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.

#### **b. Fungsi Manajemen**

Pengertian manajemen telah menjelaskan bahwa seorang kepala sekolah yang mempunyai peran sebagai manajer di sekolah pada dasarnya adalah seorang perencana dalam berbagai kegiatan maupun keuangan, organisator untuk memberdayakan potensi sumber daya yang ada di sekolah, pemimpin staf dan karyawan, dan seorang pengendali bagi instansi. Abdul Choliq (2011:36) menyatakan bahwa manajemen mempunyai empat fungsi yaitu sebagai seorang perencanaan (*planning*), sebagai seorang pengorganisasi (*organizing*), sebagai seorang pemimpin (*leading*), dan sebagai seorang pengendali (*controlling*). Malayu Hasibuan (2011 :36) menjelaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen berupa merencanakan (*planning*), *mengorganisir* (*organizing*), Mengaktifkan (*Actuating*), Mengendalikan (*controlling*). Stoner (1996 : 72) mengemukakan bahwa ada delapan macam fungsi kepala sekolah sebagai seorang manajer yang harus dilakukan dalam organisasi atau istansinya yaitu sekolah termasuk sekolah.

Fungsi manajemen yang pertama yaitu seorang kepala sekolah bekerja dengan dan melalui bantuan orang lain ( *work withand through other people* ). Fungsi tersebut menegaskan bahwa kepala sekolah harus berperilaku sebagai penyambung komunikasi di lingkungan tempat ia bekerja yaitu sekolah ( *as channels of communication within the organization* ). Orang lain yang dimaksud adalah semua guru, staf dan karyawan, semua siswa dan orang tuanya, pengawas sebagai atasan kepala sekolah, kepala dari sekolah lain serta semua stakeholder di sekolah tersebut. Kepala sekolah harus dapat bekerjasama dengan semua pihak yang dipikirkan dapat membantu terwujudnya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Fungsi manajemen yang kedua menurut Stoner yaitu kepala sekolah bertanggung jawab dan harus mempertanggung jawabkan semua rencana, pelaksanaan dan hasil kegiatannya (*responsible and accountable*). Hasil atau apapun yang dilakukan oleh guru di sekolah tidak dapat dipungkiri merupakan tanggung jawab dari kepala sekolah. Kepala sekolah harus bertanggung jawab terhadap segala tindakan yang dilakukan oleh para guru, staf karyawan, maupun orangtua murid.

Fungsi manajemen yang ketiga menurut Stoner yaitu bahwa waktu dan sumber yang dimiliki kepala sekolah sangat terbatas akan tetapi sebagai seorang kepala sekolah harus pandai menghadapi berbagai persoalan dan situasi yang ada (*managers balance competing goals and set priorities*). Kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai faktor yang ada. Seorang kepala sekolah juga harus mampu memberikan tugas dengan jelas kepada bawahannya secara tepat. Kepala sekolah diwajibkan dapat memilih prioritas solusi jika terjadi konflik antara kepentingan bawahan yaitu dari pihak guru dan karyawan dengan kepentingan yang utama yaitu kepentingan sekolah.

Kepala sekolah diharuskan dapat berpikir secara analitis dan secara konseptual (*must think analytically and conceptually*) merupakan fungsi manajemen yang keempat menurut Stoner. Kepala sekolah memang dituntut untuk mampu memecahkan semua persoalan dengan menggunakan kemampuan *conceptual skill* yang dimiliki seorang kepala sekolah. Kepala sekolah juga harus dapat menghasilkan suatu solusi masalah yang mungkin dan *feasible*. Kepala sekolah harus menganalisa persoalan yang timbul sebagai bagian yang saling berkaitan antara satu dengan keseluruhan.

Kepala sekolah adalah seorang juru penengah (*mediators*) bagi segala persoalan yang timbul adalah fungsi manajemen kepala sekolah yang kelima. Kita tidak dapat menyanggah bahwa dalam sebuah organisasi atau instansi akan dan sering muncul perbedaan antara

setiap orang yang mempunyai kepentingan. Perbedaan yang muncul tersebut diantaranya adalah adanya latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan dalam hal perangai. Perbedaan dalam sebuah keinginan. Pendidikan dan latar belakang kehidupan sosial turut mewarnai perbedaan yang ada. Perbedaan-perbedaan yang muncul tersebut merupakan potensi terpendam yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Kepala sekolah dengan situasi dan keadaan tersebut haruslah bersedia menyelesaikan sebagai peleari atau penengah dalam semua konflik yang terjadi.

Fungsi manajemen yang selanjutnya yaitu yang ke enam. Kepala sekolah adalah seorang politisi (*politicians*). Peran dari kepala sekolah sebagai seorang politisi mempunyai arti bahwa kepala sekolah memang harus selalu berusaha dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan tujuan organisasi atau instansinya serta mengembangkan berbagai program jauh ke depan. Peran ini mengharuskan kepala sekolah agar dapat membangun sebuah hubungan kerja sama yang baik melalui pendekatan yang sesuai, misalnya persuasi dan kesepakatan (*compromise*).

Fungsi manajemen yang selanjutnya yaitu yang ketujuh menyatakan bahwa seorang kepala sekolah adalah seorang diplomat. Kepala sekolah dalam berperan sebagai seorang diplomat kepala sekolah harus dapat mewakili sekolah sebagai wakil resmi dari sebuah organisasi atau instansi dipimpinya.

Kepala sekolah adalah sebagai pengambil keputusan dalam persoalan-persoalan yang sulit yang dihadapi oleh instansinya dalam hal ini adalah sekolah (*make difficult decisions*) merupakan fungsi manajemen yang kedelapan. Setiap instansi pasti mempunyai persoalan yang harus dihadapi, demikian pula lembaga pendidikan atau sekolah. Permasalahan-permasalahan tersebut antara lain berupa kesulitan dalam hal pendanaan, persoalan yang berkaitan dengan pegawai, perbedaan dalam hal pendapat terhadap kebijaksanaan yang

telah ditetapkan oleh kepala sekolah, dan lain-lain. Kepala sekolah diharapkan berperan sebagai ahli yang dapat menyelesaikan permasalahan dengan memberikan pilihan keputusan yang terbaik.

### **c. Pengertian kompetensi**

Wibowo (2013:232) menjelaskan bahwa Untuk dapat mencapai suatu keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Sutrisno, Edy (2009:202) Menjelaskan kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Definisi lain dari kompetensi dikemukakan oleh Dharma (2005:102) yang menyatakan bahwa kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda.

Penjelasan wibowo menyimpulkan bahwa kompetensi berhubungan dengan kepemimpinan, pekerja dan budaya. Kompetensi merupakan komponen yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya memiliki kompetensi. Kompetensi yang merupakan, kecakapan, kemampuan dan wewenang yang dimiliki kepala sekolah menjadi salah satu faktor keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin sekolah.

### **d. Pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah**

Kata kepala menurut KBBI tahun 2002 dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Wahjosumidjo (2003: 83) menjelaskan bahwa, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sagala (2010: 88) mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun,

memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan.

Akdon (2002 : 31) menjelaskan bahwa kemampuan yang berhubungan dengan manajerial merupakan seperangkat keterampilan yang berupa keterampilan teknis yang dapat di gunakan untuk melaksanakan tugas seorang sebagai manajer di sekolah. Kemampuan manajerial yang baik digunakan untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia di sekolah demi mewujudkan tujuan sekolah dengan cara efektif dan efisien. Kemampuan manajerial juga sangat erat kaitanya dengan tugas-tugas kepala sekolah sebagai manajer dalam melaksanakan manajemen sekolah.

Kemampuan manajerial dalam pandangan Atmodiwirio (2008:107) adalah kemampuan untuk memajemen sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber di sekolah. Kompetensi manajerial mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik. Kompetensi manajerial juga memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.

Kompetensi manajerial dijelaskan oleh Gunawan (2016:11) sebagai kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya yang tersedia di sekolahnya, sehingga sumber daya yang ada di sekolah benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Penjelasan Gunawan menyimpulkan bahwa seorang kepala sekolah adalah sebuah jabatan formal yang diberikan wewenang dalam bertugas dan tanggung jawab untuk memimpin di sebuah sekolah. Kepala sekolah dapat memanfaatkan semua potensi yang ada

di lingkungan sekolah dan potensi dari luar sekolah. Kepala sekolah dengan pemanfaatan tersebut bertanggung jawab penuh terhadap semua kegiatan termasuk proses belajar dan mengajar di sekolah. Kemampuan manajerial dari seorang kepala sekolah merupakan paket keterampilan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang dapat digunakan untuk mengkoordinasikan sebuah sekolah dalam rangka berupaya untuk mengelola sekolah tersebut dengan memanfaatkan berbagai potensi sumber daya yang ada di lingkungan tersebut untuk diarahkan sebagai cara untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama. Kepala sekolah harus melaksanakan fungsi manajemen di sekolah agar sekolah dapat menjangkau semua tujuan yang telah direncanakan.

**e. Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Ridwan (2009:155) menyatakan bahwa Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur upaya manajerial kepala sekolah yaitu berupa perencanaan (*planing*) dan pengorganisasian (*organizing*) serta pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan bagi seluruh kegiatan (*controlling*). Indikator-indikator yang muncul tersebut merupakan bukti pelaksanaan dari kepala sekolah yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Idealnya kepala sekolah yang baik dalam kompetensi manajerial melaksanakan 4 indikator tersebut.

Wijaya (1987:33) menjelaskan perencanaan (*planing*) adalah sebagai keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Peraturan Pemerintah no 19 tahun 2005 menyebutkan bahwa pengorganisasian (*organizing*) adalah sebagai proses pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pelaksanaan (*actuating*) dijelaskan oleh Tantowi (1987:71) sebagai suatu aktivitas untuk memberikan

dorongan, pengerahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. 'SY"afie (2011:84) mendefinisikan pengawasan (*controlling*) sebagai proses mengikuti perkembangan kegiatan untuk menjamin jalannya pekerjaan, dengan demikian dapat selesai secara sempurna sebagaimana yang direncanakan sebelumnya, dengan pengoreksian beberapa pemikiran yang saling berhubungan.

Hersey Cs. dalam Wahjosumdjo (2004:100) menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer di sekolah yaitu kepala sekolah setidaknya harus mempunyai tiga macam bidang keterampilan yang harus dikuasai secara proporsional atau sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi sebagai indikator untuk mengukur kompetensi manajerialnya. Keterampilan yang harus dimiliki yaitu *technical Skills* (Kemampuan Teknis), *Human Skills* (Kemampuan antar Manusia), dan *Conceptual Skills* (Kemampuan Konseptual). Keterampilan ini kemudian menjadi indikator untuk mengukur kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah.

Keterampilan yang pertama yaitu *technical Skills* (Kemampuan Teknis). Keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk melaksanakan tindakan yang bersifat operasional atau prosedural, memikirkan masalah-masalah yang praktis. Kemampuan ini biasanya lebih banyak dimiliki oleh seorang manajer yang berada di level bawah (*lower manager*). Keterampilan yang merupakan keterampilan teknis yaitu, menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Keterampilan selanjutnya yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu *Human Skills* (Kemampuan antar Manusia). Keterampilan ini berhubungan dengan kemampuan seorang manajer dalam mengetahui perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk

mengerti perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif serta kemampuan dalam membangun hubungan baik dengan bawahan agar dapat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan. Keterampilan dalam membangun hubungan dengan sesama manusia ini mempunyai proporsi yang sama di tiap level manajer, baik lower, middle maupun top manager . Keterampilan yang merupakan contoh keterampilan *human skills* misalnya kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, dan mampu berperilaku yang dapat diterima.

Keterampilan ke tiga yang harus dimiliki seorang kepala sekolah yaitu *Conceptual Skills* (Kemampuan Konseptual). Keterampilan konseptual ini adalah kemampuan seorang manajer dalam melihat suatu masalah secara keseluruhan serta dapat merumuskan alternatif pemecahannya. Menentukan sebuah kebijakan dan mengambil keputusan adalah beberapa contoh tugas dari seorang manajer puncak. Pada umumnya keterampilan konseptual ini lebih banyak berhubungan dengan beberapa kemampuan kognitif. Kemampuan skill meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu mengantisipasi perintah, mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Indikator Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam Sagala (2009:129) dijabarkan sebagai berikut :

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/ madrasah secara optimal

- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif. Pendidik dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovasi bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola pendidik dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- h. Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencaharian ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah tujuan

Penjelasan tentang indikator kompetensi manajerial di atas menegaskan bahwa ketercapaian tujuan pendidikan bergantung kepada seberapa banyak indikator kompetensi manajerial kepala sekolah yang dimiliki. Semakin banyak indikator kompetensi manajerial kepala sekolah dimiliki maka semakin baik pula kompetensi manajerial kepala sekolah tersebut. Kompetensi manajerial yang baik akan berdampak kepada kinerja guru dan mutu pendidikan.

#### **f. Kompetensi Manajerial dalam Islam**

Penjelasan tentang kompetensi manajerial di atas dalam islam sejalan dengan Al-Qur`an dan Al Hادي. Salah satu kegiatan manajerial berupa perencanaan (*planing*). Perencanaan merupakan fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan kebijakan atau prosedur dari semua kegiatan yang telah ada. Perencanaan adalah suatu kegiatan yang akan datang dengan acuan waktu tertentu atau dengan suatu metode tertentu.

Penjelasan tentang perencanaan di atas sesuai dengan sabda Rasulullah Saw:

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan itqan (tepat, terarah, jelas, tuntas). (HR. Thabrani).

Kegiatan manajerial yang selanjutnya yaitu Pengorganisasian (*organizing*). Setelah menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program, untuk mencapai semua itu perlu adanya suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk mengelola dan menjalankan sebuah perencanaan. Pengorganisasian telah dijelaskan dalam Al-Quran bahwa organisasi adalah suatu perkumpulan atau jamaah yang mempunyai sistem yang teratur dan tata tertib untuk mencapai tujuan bersama. Seperti yang telah dijelaskan dalam QS. Al-shaff ayat 4 :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menciptakan orang-orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. Al-shaff ayat 4)

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan aspek manajerial yang ketiga. Setelah menyusun perencanaan dan mengorganisasikan maka fungsi selanjutnya adalah pelaksanaan atau mengarahkan anggota untuk bergerak dalam mencapai sebuah tujuan yang direncanakan. Bila fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut beberapa aspek proses manajemen, maka kegiatan pelaksanaan akan langsung menyangkut anggota organisasi. Seperti yang telah dijelaskan dalam QS. Ali-‘Imron (104) :

وَأَتَىكَ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ  
عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya : “Dan hendaklah diantara Kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyeru (berbuat)

yang makruf, dan mencegah dari yang munkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung.” (QS. Ali-‘Imron : 104)

Aspek Pengawasan (*controlling*) adalah kegiatan manajerial yang terakhir. Pengawasan adalah pengamatan terhadap jalannya sebuah perencanaan. Dalam islam, ‘SY’arat yang dimiliki oleh pemimpin adalah harus baik kepada semua anggotanya, sehingga dalam melakukan pengawasan menjadi lebih mudah. Seperti yang telah dijelaskan dalam QS. At-Tahrim ayat 6 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya: “ Hai orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu, penjaganya adalah malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan” (QS. At-Tahrim ayat 6)

## 2. Kinerja guru

### a. Pengertian kinerja

★ Malayu Hasibuan (2002:34) menyatakan bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Pengertian kinerja menurut Cushway (2002:98) adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Kinerja dalam pandangan Mathis dan Jackson (2006:378) yaitu apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan

kontribusi kepada organisasi. Kontribusi yang dapat diberikan oleh karyawan diantaranya: (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif .

Mulyasa (2005:136) menyatakan bahwa kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.

Penjelasan Mulyasa dapat digunakan untuk menyimpulkan pengertian kinerja yaitu sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja.

#### **b. Pengertian Kinerja Guru**

Depdiknas (2004: 11) menyatakan kinerja guru adalah kemampuan guru untuk mendemonstrasikan berbagai kecakapan dan kompetensi yang dimilikinya. Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. Wagiran dalam Jurnal Pendidikan Evaluasi Pendidikan Tahun 17 Nomor 1 (2013: 155) mendefinisikan kinerja (*performance*) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan,

pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dari kuantitas maupun kualitasnya.

Ciri pekerja guru menurut Ivor K. Davies (1987:34) yaitu merencanakan dan menyusun tujuan belajar, mengorganisasikan, mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis mungkin. Guru juga memimpin untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar.

Kusmianto (1997: 49) menjelaskan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Pendapat para ahli tentang kinerja guru dapat digunakan untuk menyimpulkan pengertian kinerja guru sebagai hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru, berdasarkan tugas-tugas dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya. Kinerja guru adalah sesuatu hal yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuan, kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan sesuai dengan kompetensi keguruan.

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 institusi pendidikan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatur kembali situasinya dan bukunya mengubah tujuan.

### **c. Tugas Pokok Guru**

Suryo Subroto (1997:27) menyatakan bahwa untuk melaksanakan tugasnya guru harus memiliki kemampuan dan mengevaluasi mencakup : a) Melaksanakan tes, b) Mengelola hasil penilaian, c) Melaporkan hasil penelitian, d) Melaksanakan program remedial/perbaikan pengajaran. Kemampuan-kemampuan tersebut yang akan digunakan untuk menjalankan tugas-tugas guru.

Lima tugas pokok guru menurut Sukadi (2002:26) yaitu merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, menindaklanjuti hasil pembelajaran, serta melakukan bimbingan dan konseling. Tugas guru menurut Soedijarto (1993:82) menyatakan bahwa ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu: (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar; (4) membina hubungan dengan peserta didik.

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

Kartono, K. (1985:22) menjelaskan bahwa membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar. Faktor yang mendukung maupun factor yang menghambat kinerja guru dapat berasal dari diri sendiri maupun dari luar diri guru. Faktor-faktor tersebut yang akan mempengaruhi baik buruknya kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Malthis dan Jackson dalam Jasmani (2013: 159) menyebutkan ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (guru), yaitu kemampuan, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja (Performance/P) = Kemampuan (ability/A) x Usaha (effort/E)

x Dukungan (Support/S). Kinerja seorang guru akan meningkat apabila ketiga komponen tersebut ada dalam dirinya, dan akan kurang jika salah satu komponen tersebut kurang bahkan tidak ada.

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru disebutkan oleh Hasibuan dalam Jasmani (2013: 160) antara lain: 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2) pendidikan; 3) keterampilan; 4) manajemen kepemimpinan; 5) tingkat penghasilan; 6) gaji dan kesehatan; 7) jaminan sosial; 8) iklim kerja; 9) sarana prasarana; 10) teknologi; 11) kesempatan berprestasi.

Mangkunegara, AP. (2004:67) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Kemampuan (*ability*) memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit tugas-tugas yang diemban makin tinggi kemampuan yang diperlukan. Motivasi (*motivation*) yang dimiliki dapat mendorong meningkatnya kerja seseorang. Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya.

Pemaparan teori di atas dapat digunakan untuk menarik kesimpulan tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor yang pertama yaitu faktor yang berasal dari diri sendiri (intern), meliputi kecerdasan, kemampuan dan keterampilan, bakat, memauan dan minat, motif, kesehatan, kepribadian dan cita-cita dan tujuan dalam bekerja. Factor yang kedua yaitu factor yang berasal dari luar (ekstern), meliputi lingkungan keluarga, lingkungan kerja, dan, komunikasi dengan kepala sekolah, sarana dan prasarana serta kegiatan guru di kelas

#### **e. Indikator Kinerja Guru**

Indikator kinerja guru menurut Usman, MU (2003:10) yaitu Kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar, Kemampuan

melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan kemampuan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar. Indikator kinerja guru merupakan hasil dari pelaksanaan tugas-tugas guru. Kemampuan guru dalam memberikan hasil dalam melaksanakan tugasnya menjadi tolak ukur kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar meliputi beberapa kegiatan, diantaranya : menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, menyesuaikan analisa materi pelajaran, menyusun program semester dan menyusun program atau pembelajaran. Kemampuan lain yang menjadi indikator kinerja guru yaitu kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar kemampuan ini meliputi beberapa tahap, yaitu tahap pra intruksional, tahap intruksional, tahap evaluasi dan tidak lanjut. Kemampuan selanjutnya dari indikator kinerja adalah kemampuan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar yang terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu evaluasi normatif, evaluasi formatif, laporan hasil evaluasi dan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

### **3. Mutu Pendidikan**

#### **a. Pengertian mutu pendidikan**

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam bahasa Inggris *quality* artinya mutu kualitas. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia, mutu adalah (ukuran ), baik buruk suatu benda, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan). Mutu pendidikan dapat diartikan sebagai baik buruknya kualitas pendidikan.

Surya (2007: 12) menyatakan bahwa mutu pendidikan mempunyai makna sebagai suatu kadar proses dan hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu. Proses pendidikan yang bermutu ditentukan oleh berbagai unsur dinamis yang akan ada dalam sekolah itu sendiri dan lingkungannya sebagai suatu kesatuan sistem. Suryadi, A. & Tilaar, H.A.R (2008: 108) menjelaskan bahwa mutu pendidikan

adalah kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.

Amri, S. (2018: 18) mengemukakan bahwa kualitas pendidikan bukanlah barang akan tetapi layanan, dimana kualitas harus mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan semua pihak dengan fokus utamanya terletak pada peserta didik (*leaners*). Kualitas pendidikan berkembang seiring dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan (output) yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia.

Penjelasan di atas dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah usaha untuk menarik sesuatu dalam diri manusia sebagai upaya memberikan pengalaman belajar dalam bentuk pendidikan formal, nonformal, dan informal baik di sekolah maupun di luar sekolah, yang berlangsung seumur hidup dan bertujuan untuk mengasah kemampuan individu agar dapat memainkan peranan hidup secara tepat di masyarakat.

#### **b. Unsur – unsur mutu pendidikan**

Muhaimin (2012 : 46) menuliskan Manajemen peningkatan mutu memper'SY"artakan integrasi dari berbagai unsur yang perlu diintegrasikan. Menurut Saefullah unsure-unsur manajemen terdiri dari : “(1) Pimpinan, (2) Orang-orang yang dipimpin, (3) Tujuan yang akan dicapai, (4) Kerja sama dalam mencapai tujuan, (5) sarana atau peralatan manajemen yang terdiri dari *man, money, materials, machine, method, dan market*.”

Sudarwan denim (2007 : 56) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan menurut Sudarwan Danim melibatkan lima faktor yang dominan : (1) Kepemimpinan Kepala sekolah; (2) Siswa/ anak sebagai pusat; (3) Pelibatan guru secara maksimal; (4) Kurikulum yang dinamis; (5) Jaringan Kerjasama.

Penjelasan tentang mutu pendidikan dapat menerangkan bahwa unsur-unsur mutu pendidikan yang terlibat antara lain : kepala sekolah, guru, tujuan, kerjasama, sarana prasarana dan manajemen. Kepala sekolah berperan sebagai manajer yang memimpin sekolah. Guru berperan sebagai pelaksana pendidikan dalam kegiatan belajar mengajar. Tujuan yang akan menjadi arah dan tolak ukur ketercapaian kegiatan pendidikan. Sarana dan prasarana manajemen yang akan menjadi fasilitas dalam menjalankan sebuah pendidikan.

#### **c. Standar mutu pendidikan**

Hari Suderajat (2005 : 17) menjelaskan bahwa pendidikan yang bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi persona dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (life skill), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (integrated personality) mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu, dan amal.

Sardi (2012 : 14) menerangkan bahwa Standar mutu pendidikan sesuai ISO 9001 : 2008 terdiri dari 8 komponen, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian.

#### **d. Indikator mutu pendidikan**

Standar mutu pendidikan yang sering menjadi perhatian bagi wali murid adalah yang berkaitan dengan kompetensi kelulusan. Standar kompetensi kelulusan diatur dalam Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan. Peraturan menteri pendidikan no. 20 tahun 2016 tentang standar kompetensi kelulusan mencantumkan bahwa indikator kompetensi kelulusan yang merupakan salah satu komponen dari mutu pendidikan yaitu :

- 1) Lulusan memiliki kompetensi pada dimensi sikap
- 2) Lulusan memiliki kompetensi pada dimensi pengetahuan
- 3) Lulusan memiliki kompetensi pada dimensi keterampilan

Ketiga indikator kompetensi kelulusan tersebut tercantum dalam dalam raport yang dilaporkan kepada wali murid setiap semester. Setiap raport memiliki kriteria ketuntasan minimal (KKM) yang menjadi standar kelulusan murid. Apabila nilai yang diperoleh murid mencapai KKM maka mutu pendidikan dikatakan baik. Nilai yang diperoleh siswa dapat menjadi indikator mutu pendidikan buruk apabila murid mendapatkan nilai yang tidak mencapai KKM.

## **B. Penelitian Relevan**

Peneliti melakukan pencarian terhadap penelitian relevan dengan maksud untuk mengetahui letak persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya. Penelitian relevan yang sesuai dengan judul “Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Fenomenologi Kepala Sekolah Dasar Di Gugus Gatot Subroto Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap)” yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Riesti Cahyaningrum tahun 2020 dengan Judul Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, dan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja guru, sebaliknya semakin rendah tingkat kontribusi kepemimpinan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, dan lingkungan kerja akan semakin rendah kinerja guru.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Atik Novitasari, Agus Wahyudin, dan Rediana Setyani tahun 2012 dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap

Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahawa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, pendidikan, dan pelatihan terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun simultan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rahman Tanjung, Hanafiah, Opan Arifudin, Dedi Mulyadi tahun 2021 dengan judul Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah yang benar dapat meningkatkan kinerja guru.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Engkay Karweti tahun 2010 dengan judul Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati Nurhayati , Abdul Mukti , Candra Wesnedi , Slamet Munawar , Maisah Maisah tahun 2022 dengan judul Kinerja Kepala Sekolah, Disiplin Kerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Kerja Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Azainil Azainil, Lili Qomariah dan Yan Yan tahun 2021 dengan judul The effect of principal's managerial competence and teacher discipline on teacher productivity. Hasil penelitian menyatakan : Based on the results of research and data analysis, the conclusions that can be drawn following the formulation of the problem in this study are: (1) There is an effect of the principal's managerial competence on elementary teacher productivity. With Sig. smaller than the  $\alpha$  value of  $0.000 \leq 0.05$ . (2) There is an influence of teacher discipline on elementary teacher productivity. With significance  $\alpha 0.003 \leq 0.05$ . (3) There is an effect of the principal's managerial

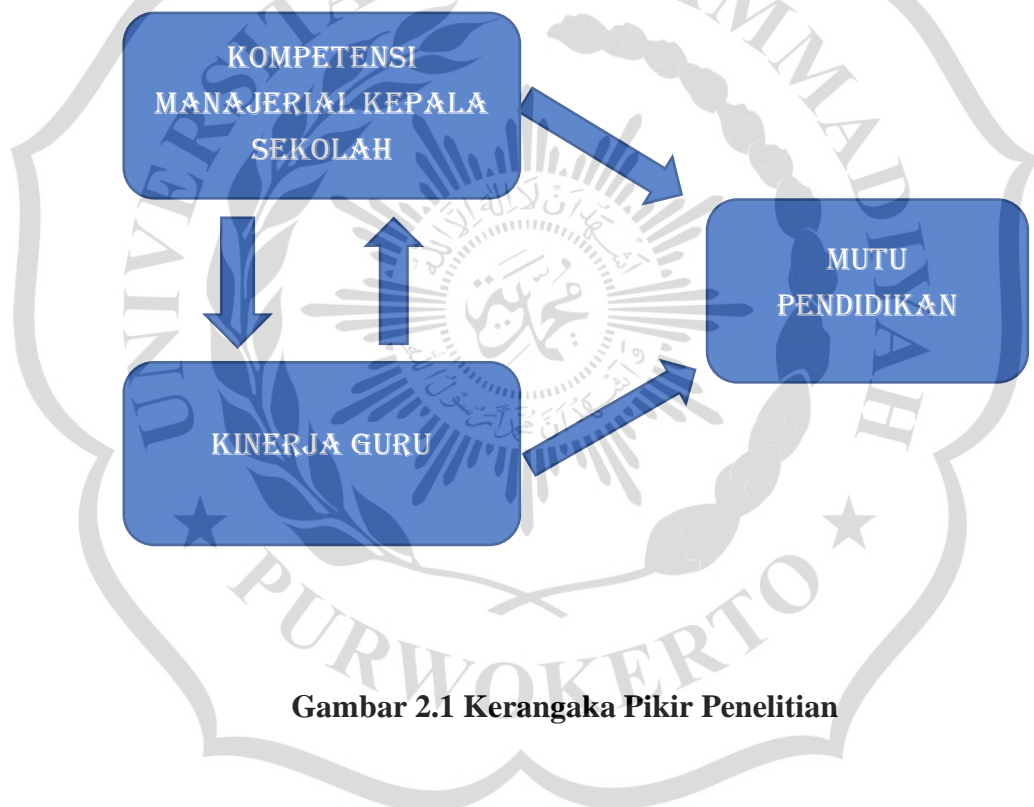
competence and teacher discipline together on teacher productivity, with significance  $\alpha 0.000 \leq 0.05$

7. Penelitian yang dilakukan oleh Lourena Fitri May, Abdurrahman, Hasan Hariri, Sowiyah, Bujang Rahman tahun 2020 dengan judul *The Influence of Principal Managerial Competence on Teacher Performance at Schools in Bandar Lampung*. Hasil peneliannya yaitu Factors that contribute to improving the performance of teachers are inseparable from the role of the principal as superior. In carrying out managerial tasks at least four types of skill areas, namely technical, human, social, and conceptual that must be mastered by the principals. Principals with these skills can contribute to helping teachers improve their quality and performance. Poor teacher performance will influence the implementation of tasks which in turn will also affect the achievement of educational goals. The finding of this study indicates that principal managerial competence needs to maintain and gradually improve because it positively and significantly influences the performance of teachers of vocational high schools. This study recommends the whole stakeholders to pay more attention and to evaluate the principals' performance.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Nuryani, Edi Harapan, Dessy Wardiyah tahun 2021 dengan judul *Principal's Manajerial In Improving The Quality Education In Primary School*. Hasil Peneliannya yaitu the principal has been able to carry out managerial in improving the education quality of the state elementary School in the Tungkal Ilir. The way the principal in fostering, directing teacher in the learning process in considered good through the principal's manajerial. Besides that, the principalin carrying out manajerial task has been able to overcome obstacles in school.

### **C. Kerangka Pikir**

Secara langsung kompetensi manajerial kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru dan mutu pendidikan. Semakin baik kompetensi manajerial

maka kinerja guru semakin tinggi dan kualitas pendidikan akan meningkat. Secara tidak langsung kompetensi manajerial kepala sekolah mempengaruhi mutu pendidikan. Dikatakan demikian karena yang bersentuhan langsung dengan siswa adalah guru, karena itu kinerja guru yang baik yang merupakan dampak dari manajerial kepala sekolah yang baik akan meningkatkan mutu pendidikan. Kompetensi manajerial kepala sekolah yang baik dengan lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kinerja guru. Peneliti membuat skema kerangka pikir supaya jelas arah tujuan penelitian di lapangan seperti pada gambar 2.1 di bawah ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian**