

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU**

Oleh :

**Eriyanto**

Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimiy Situbondo  
riyana\_46@yahoo.com

*Abstract:*

The advantage of a nation no longer marked by the abundant natural wealth, but on the excellence of its human resources. A qualified education is one of the determinants the availability of excellent human resources. This will be achieved when the quality of education inputs, processes, outputs, teachers, facilities, infrastructure and expenses already met the standards properly. However, the major component of such a role is a teacher professionalism. This study used a qualitative approach, carried out in SMK 1 Panji Situbondo using case study design. Data collection techniques used include: (1) indepth interviews, (2) participation observation, and (3) documentation. Informants purposively selected using a sampling technique combined with snowball sampling. Data collected through these techniques were organized, interpreted, and analyzed within analysis as well as cross-case analysis. Credibility of the data checked by triangulation procedures, data verification / cross check, and check on the adequacy of the reference. While dependability and conformability reviewed by the supervisor.

The findings of this study were as follows: (1) Planning conducted by the head of a Panji Situbondo SMK include: (a) Planning based on the vision, mission, school goals, and needs (needs assessment), (b) Involve the whole school elements , (c) Undertaking a new GTT teacher recruitment and job title analysis, (d) conducting working conferences. (2) Development conducted by the head of a Panji Situbondo SMK include: (a) providing opportunities to follow training, seminars, or workshops, (b) providing further education, (c) establishing Support Groups renewal, (d) Establishing a forum of silaturahmi (gathering) among teachers, (e ) promoting teachers' welfare, (f) adding facilities, (g) Optimizing counseling, (h) conducting comparative study to other schools / madrasah, and (i) supporting teacher certification. While the evaluation made by the head of a Panji Situbondo SMK include: (a) supervision, either personally or in groups, (b) The technique used is directive and non directive, (c) supervision assessment elements were the presence of teachers, teacher performance, student development, lesson plans, and syllabus. (d) the

use of Work Valuation List (DP3) forms.

**Key words:** *Principal's Managerial Competence, Teacher Performance.*

## A. Pendahuluan

Sejalan dengan tantangan dan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan merupakan salah satu penentu mutu sumber daya manusia (SDM). Keunggulan suatu bangsa tidak lagi di tandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusia. Mutu SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dan mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Komponen – komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya.

Mutu pendidikan tercapai apabila Masukan (*In Put*), Proses, Keluaran (*out Put*) guru (*pendidik*), sarana dan prasarana serta biaya tersedia dan terlaksana dengan baik. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga pendidik yang bermutu atau berkualitas yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan tanggung jawab.<sup>1</sup> Seorang guru di tuntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan dilingkungan sekolah terutama dalam hal belajar. Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan sangat di tentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya.<sup>2</sup> Guru merupakan faktor penentu dalam keberhasilan proses belajar mengajar di lembaga pendidikan. Guru merupakan komponen yang sangat penting dalam menentukan mutu pendidikan di sekolah/madrasah, dan ini menunjukkan bahwa profesionalisme seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan.

Berkaitan dengan pentingnya tenaga pendidik dalam meningkatkan kualitas/mutu pendidikan, Tilaar mengatakan pendidik (guru) abad 21 ini harus memenuhi empat kreteria yaitu : (1) mempunyai kepribadian yang matang (*mature and developing personality*), (2) menguasai ilmu

---

<sup>1</sup> Sri Damayanti, 2008, *Profesionalisme Kepala Sekolah*. (online) (<http://akmadSudrajat.wordpress.com>, diakses 10 Mei 2012

<sup>2</sup>Zainal Aqib, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*, (Surabaya : Cendikia, 2002), hlm. 22

pengetahuan dan teknologi, (3) mempunyai ketrampilan untuk meningkatkan minat peserta didik, dan (4) mengembangkan profesi secara berkesinambungan.<sup>3</sup> Dari pendapat Tilaar tersebut tugas pendidik sangat berat, kompleks dan penuh tantangan untuk di aplikasikan dalam profesinya. Berdasarkan konteks penelitian, maka fokus dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: 1). Bagaimana kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam perencanaan Peningkatan kinerja guru di SMKN I Panji Situbondo?, 2). Bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan kinerja guru di SMKN I Panji Situbondo?

Dalam rangka mendapatkan data yang valid maka Pendekatan dan Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif manusia adalah sebagai sumber data utama dan hasil penelitiannya berupa pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya (alamiah). Hal ini sesuai dengan pendapat Denzin dan Lincoln yang mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.<sup>4</sup>

Menurut Donal Ary, penelitian kualitatif memiliki enam ciri yaitu: (1) memperdulikan konteks dan situasi (concern of context), (2) berlatar alamiah (natural setting), (3) manusia sebagai instrumen utama (human instrument), (4) data bersifat deskriptif (descriptive data), (5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan (emergent design), (6) analisis data secara induktif (inductive analysis).<sup>5</sup>

Penelitian kualitatif menurut Muhajir setidaknya mengakui empat kebenaran, yaitu kebenaran empirik sensual, empirik logik, teoritik, dan empirik etik, dan kebenaran empirik transendental. Kemampuan dan pemaknaan manusia atas indikasi empirik manusia menjadi mampu mengenal keempat kebenaran tersebut.<sup>6</sup> Menurut Williams penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup>H. A. R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif 21* (Magelang : Indonesia Tera, 1999), hlm. 23

<sup>4</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 5

<sup>5</sup> Donal Ary, 2002. *An Invitation to Research in Social Education*, Baverly Hills: Sage publication, hlm. 424, 425

<sup>6</sup>Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1988) hlm. 19, 118

<sup>7</sup>Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian ....*hlm.12

Studi tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru akan dikaji dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, sebab dalam studi atau penelitian ini memerlukan penghayatan dan interpretasi terhadap perilaku kepala sekolah, guru-guru maupun tenaga pendukung lainnya. Selanjutnya mengenai penelitian kualitatif menurut Marriam dan Simpson dalam buku Sardjan yang dijelaskan dalam penelitian Maidatul Jannah terdapat enam jenis, yaitu: (1) etnografi, (2) studi kasus; (3) grounded teori; (4) interaktif; (5) ekologi dan (6) fututre.<sup>8</sup>

Dari enam rancangan penelitian tersebut yang dipergunakan peneliti dalam penelitian ini adalah studi kasus (case study) yang menurut Bogdan adalah suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci suatu latar atau suatu subyek atau suatu tempat penyimpanan dokumen atau suatu peristiwa tertentu. Menurut Donal Ary studi kasus adalah: *"In case study the investigator attempt to examine an individual or unit in depth. The investigator tries to discover all the variables that are important in the history or development of the subject"*.<sup>9</sup>

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Kehadiran peneliti pada penelitian kualitatif merupakan suatu keharusan. Karena penelitian ini lebih mengutamakan temuan observasi terhadap fenomena yang ada maupun wawancara yang dilakukan peneliti sendiri sebagai instrument penelitian (key instrument) pada latar alami peneliti secara langsung. Untuk itu, kemampuan pengamatan peneliti untuk memahami fokus penelitian secara mendalam sangat dibutuhkan dalam rangka menemukan data yang optimal dan kredibel, itulah sebabnya kehadiran peneliti untuk mengamati fenomena-fenomena secara intensif ketika berada di setting penelitian merupakan suatu keharusan.

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, manata membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesisakan, mencari pola, menemukan apa yang

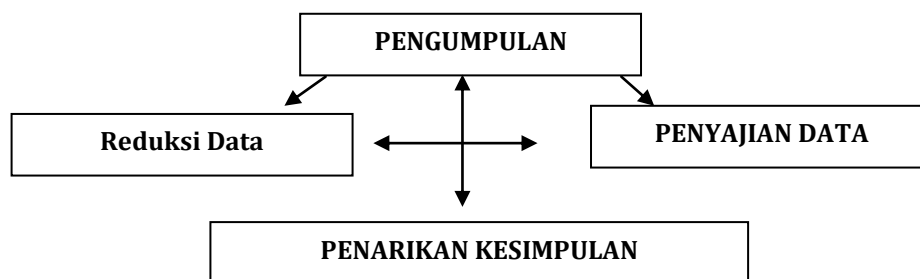
---

<sup>8</sup>Maidatul Jannah, *Manajemen Kinerja Guru Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru Studi Kasus di MTsN 1 Malang* (Malang: Tesis pada Program Magister MPI Universitas Islam Malang, 2004), hlm.: 58

<sup>9</sup>Donal Ary, *An Invitation....*, hlm. 440.

bermakna, dan apa yang akan diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis.<sup>10</sup> Secara umum, langkah-langkah menganalisis data adalah sebagai berikut; 1) Penyajian data; dimaksudkan untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun data yang disajikan masih dalam bentuk data sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat, sehingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya maka akan bisa dilanjutkan pada tahap pemeriksaan kesimpulan-kesimpulan sementara. Akan tetapi jika ternyata data yang disajikan belum sesuai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan melainkan harus dilakukan reduksi data kembali. 2) Reduksi data; merupakan bentuk analisis untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak relevan, dan mengorganisasikannya, sehingga kesimpulan akhir dapat dirumuskan, menseleksi data secara ketat, membuat ringkasan dan rangkuman inti, merupakan kegiatan-kegiatan mereduksi data. Dengan demikian reduksi data ini akan berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung, dan 3) Penarikan kesimpulan (verifikasi): hal ini dimaksudkan untuk memberi arti atau memakai data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi.<sup>11</sup>

Analisis data dilakukan setelah data terkumpul melalui suatu siklus yang bersifat interaktif antara peneliti dan data-data yang diperoleh di lapangan. Oleh karena itu harus bergerak diantara keempat sumbu tersebut diatas selama pengumpulan data. Hal ini tersebut seperti yang digambarkan dalam diagram dibawah ini:



Gambar 2.1 Komponen dan siklus analisis data model interaktif.<sup>12</sup>

<sup>10</sup>Bogdan dan Biklen, *Qualitatif Research for Education an Introduction the Theory and Methode* (London : Tanpa penerbit, 1982), hlm. 145

<sup>11</sup>Lihat: Miles dan Huberman, *Qualitatif Data Analysis*, (California: Sage Publication Inc, 1988), hlm.: 21-23.

<sup>12</sup>Lihat: Imron Arifin, *Kemampuan Kepala Sekolah*. hlm. 80

Rancangan penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Yin yang dikutip oleh Imron Arifin<sup>13</sup> rancangan penelitian kasus dalam menganalisis data dilakukan dengan dua tahap yaitu (1) analisis individu (individual cases), dan (2) analisis lintas kasus (cross-cases analysis).

## B. Telaah Manajemen

Manajemen secara terminologi sebagaimana dikemukakan oleh Fridreck Taylor adalah : "*Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and the seeing that they do in the said in the best and cheapest way.*"<sup>14</sup> Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Dimek menyebutkan bahwa : *management is knowing where you want to go, what shall you must avoid, what the forces are with to which you must deal. And how to handle your ship, and your crew effectively and withoutwaste. In the process of getting there.*<sup>15</sup> Sedangkan Monday, Sharplin, dan Flippo mengartikan manajemen sebagai "*the proces of getting thing done through the effort of other people*"<sup>16</sup> manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus di jalankan. Dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya. Melayu S.P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainya secara efektif dan efesien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>17</sup>

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat di ketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Yang dilakukan secara efektif dan efesien

---

<sup>13</sup>Lihat: Imron Arifin, *Kemampuan Kepala Sekolah*. hlm. 80

<sup>14</sup>Fridreck Taylor, *Scientific Manajemen, Happer and Breos* (New Yor, 1974), hlm. 2

<sup>15</sup>Dimeck, *The Excutive in Action* ( New York. Harpen and Bross, 1954). hlm. 10

<sup>16</sup>Mondy, R.W., Sharplin, A. and Flippo. *Management Concep and Practices* (Boston : Allyn and Bacon, 1988) hlm.9.

<sup>17</sup>Malayu. S.P. Hasibuan, 2001. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta : Bumi Aksara. h. 2

dengan melibatkan seluruh anggota secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

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 unsure-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) di dasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan. <sup>18</sup>

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Hal sesuai dengan pendapat George R. Terry dalam Sutopo yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan :

- a. Perencanaan (*planning*) : Budgetting, Programming, Decision Making, Forecasting;
- b. Pengorganisasian (*organizing*) : Structuring, Assembling Resource, Staffing;
- c. Penggerakan (*directing*) : Coordinating, Directing, Commanding, Motivating dan Leading.
- d. Pengawasan (*Controlling*) : Monitoring, Evaluating, Reporting yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. <sup>19</sup>

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (*Planing, organizing, actuating dan controlling*), juga dituntut memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan : (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) Kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-

---

<sup>18</sup>Malaya, S.P. Hasibuan, 2001. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta : Bumi Aksara. h. 3

<sup>19</sup>Sutopo, 1999. *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara, h. 14

tugas pendidikan disekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah<sup>20</sup>. Sementara itu, menurut pendapat sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dalam Ahmad Sudrajat menjelaskan :

"Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepala sekolah, khususnya kepada administrator kepala sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi dimasyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru".<sup>21</sup>

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu katagori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling actual saat ini makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan. Dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Pada bagian lain, Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dengan mengutip dari Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu : (1) Kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap, (2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya, (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervise; dan (4)

---

<sup>20</sup>Akmad Sudrajat, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*, www. Andalas-community. Di akses pada Tanggal 15 Agustus 2012

<sup>21</sup>Akmad Sudrajat, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*, www. Andalas-community. Di akses pada Tanggal 15 Agustus 2012



Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab dan berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.<sup>22</sup>

Diantara tugas dan fungsi seorang kepala sekolah adalah kepala sekolah sebagai seorang manajer. Menurut A. F. Stoner mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu : (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan; (4) berpikir secara realistis dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari suatu organisasi apapun. Termasuk kepala sekolah.<sup>23</sup> Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan dorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya. Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kerja guru sebagai berikut :

*Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai

---

<sup>22</sup>Akmad Sudrajat, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*, *www. Andalas-community*. Di akses pada Tanggal 15 Agustus 2012

<sup>23</sup>James A.F. Stoner, 1982. *Management. (Second Edition, Englewood Cliffs : Prantice Hal Inc)*. h. 8-13

tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya).<sup>24</sup>Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya. *Ketiga*, mendorong seluruh keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban dan asas integritas.

### **Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah 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.<sup>25</sup> Rahman mengungkapkan bahwa "kepala sekolah adalah guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah"<sup>26</sup>. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat di dayakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

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

Menjadi seorang kepala sekolah yang professional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu

---

<sup>24</sup>E. Mulyasa, 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya. h. 103

<sup>25</sup>Wadjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. h. 83

<sup>26</sup>Rahman, 2006. Et., al. *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, h.106

seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala sekolah/madrasah nomor 13 tahun 2007.

### **Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah**

Adapun rinci Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tersebut adalah sebagai berikut:

#### **a. Kualifikasi Umum**

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) Diploma empat (D-IV) kependidikan non pendidikan pada perguruan tinggi terakreditasi;
- 2) Pada waktu di angkat kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali ditaman kanak-kanak/Raudlatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA ; dan
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.<sup>27</sup>

#### **b. Kualifikasi khusus menyangkut:**

- 1) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah;
- 2) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai dengan jenjangnya;
- 3) Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.<sup>28</sup>

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah/madrasah sebagai berikut : (1) Kompetensi Kepribadian (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi, (5) Kompetensi Sosial.<sup>29</sup>

#### **c. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah**

---

<sup>27</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>28</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>29</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Melihat Standar Kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional di atas khususnya pada Kompetensi manajerial, menurut Akhmad Sudrajat kalau di jabarkan/dikembangkan lagi seorang kepala sekolah dituntut menguasai hal-hal sebagai berikut :

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, dalam hal ini seorang kepala sekolah dituntut mempunyai keahlian diantaranya adalah :
  - a) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.
  - b) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategis dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan renstra dengan baik.
  - c) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada seluruh rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.<sup>30</sup>
  - d) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada seluruh rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan dengan baik.
  - e) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
  - f) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan pada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses

---

<sup>30</sup>Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Kepala Sekolah*, (<http://akhmadsudrajat.Wordpress.com>) di akses Tgl 15 Agustus 2012

- penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan yang baik.
- g) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.<sup>31</sup>
- 2) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
- a) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik;
- b) Mampu mengembangkan diskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik;
- c) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan;
- d) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik;
- e) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah dan tepat persebaran;
- f) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan;
- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal :<sup>32</sup>
- a) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf;
- b) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban Misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah;

---

<sup>31</sup>Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Kepala Sekolah*, (<http://akhmadsudrajat.Wordpress.com>) di akses Tgl 15 Agustus 2012

<sup>32</sup>Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Kepala Sekolah*, (<http://akhmadsudrajat.Wordpress.com>) di akses Tgl 15 Agustus 2012

### "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah"

- c) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan;
  - d) Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah;
  - e) Mampu melengkapi guru dan staf dengan ketrampilan-ketrampilan professional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang mereka lakukan sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing;
  - f) Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya;
  - g) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah;
  - h) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat;
  - i) Mampu menerapkan manajemen konflik.<sup>33</sup>
- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendaya gunaan sumber daya manusia secara optimal.
- a) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah;
  - b) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai dengan tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah;
  - c) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan professional guru dan staf;
  - d) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai dengan kewenangan yang dimiliki kepala sekolah;
  - e) Mampu mengelola pemeberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai dengan kemampuan dan kemampuan sekolah.

### **Kinerja Guru**

Pengertian kinerja ada bermacam-macam, ada yang mengatakan prestasi kerja atau pelaksanaan. Pada prinsipnya kinerja dapat

---

<sup>33</sup>Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Kepala Sekolah*, (<http://akhmadsudrajat.Wordpress.com>) di akses Tgl 15 Agustus 2012

disimpulkan sebagai kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu unit/divisi bagi pencapaian tujuan perusahaan/instansi pemerintah.

Pengertian Komprehensif Kinerja : *The complete performance, figure depict the whole proses of performance. In the center is unanalyzed, holistic work performance of person doing their jobs and getting work done. Perhaps they are not doing it well enough and they need help to do it better. How shall this be communicated to them? The every day term "knowledge", "skill", "abilities", "effort", "responsibility" and "working" condition" would appear to be the ones to use for this communication.* Cooper dan Yugi mengungkapkan kinerja sebagai berikut : *A general term applied to part all of the conduct or activities of an organization over period of time, often with to same standard such as past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like.*

Menurut Patriacia King, kinerja merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekpresian seluruh potensial dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta untuk adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh.<sup>34</sup>

Dari semua keterangan diatas dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan.

Sehingga pada tingkat divisi/unit penilaian kinerja mempunyai tujuan : a) menentukan kontribusi suatu unit/divisi dalam lembaga. b) memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer atau kepala sekolah dalam lembaga. c) memberikan motivasi bagi pimpinan dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum.

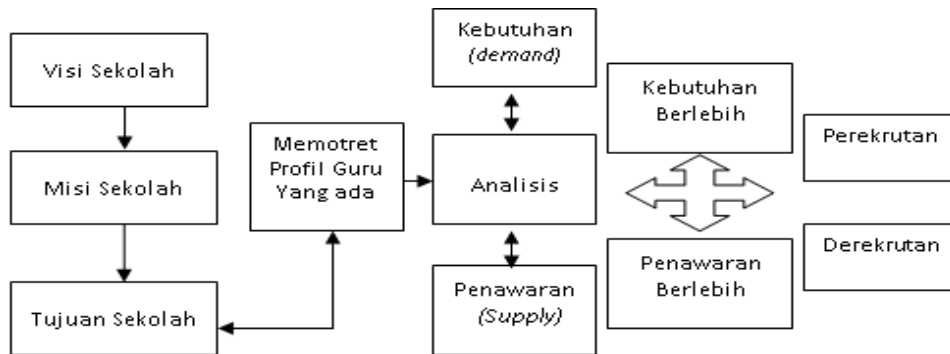
Sementara pada tingkat individual/karyawan penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk : a) membedakan tingkat kinerja setiap karyawan. b) pengambilan keputusan seperti : seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, termination dan kenaikan gaji. Pemberian finalti, bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan ke ahlian.

Para ahli telah memberikan definisi terhadap kinerja, di antaranya adalah kinerja merupakan sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa

---

<sup>34</sup>Patria King, 1993. *Performance Planning and Appraisal*, New York : Mcgraw-Hill Book Company, h. 19

mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya.<sup>35</sup> Kinerja adalah proses usaha untuk menuju ke arah terpenuhinya persyaratan suatu jenis model pekerjaan ideal berkemampuan, mendapat perlindungan, mempunyai kode etik profesionalisasi. Serta upaya perubahan struktur jabatan sehingga dapat direfleksikan model profesional sebagai jabatan elit.



Gambar : 1.3 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia/ Guru Sekolah.<sup>36</sup>

### C. Kesimpulan

Sesuai dengan fokus utama penelitian ini yaitu kompetensi manajerial kepalasekolah dalam meningkatkan kinerja guru studi di SMK Negeri 1 Panji Situbondo dengan sub fokus penelitian yaitu: 1) kompetensi manajerial kepala SMK Negeri 1 Panji dalam perencanaan peningkatan kinerja guru, 2) kompetensi manajerial kepala SMK Negeri 1 Panji dalam peningkatan kinerja guru, dan 3) kompetensi manajerial kepala SMK Negeri 1 Panji dalam mengevaluasi kinerja guru, maka berdasarkan paparan data, analisis kasus, temuan penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi Manajerial Kepala SMK Negeri 1 Panji Situbondo dalam perencanaan peningkatan kinerja guru: a). Perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Panji adalah berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (*need assesment*). 2). Dalam merencanakan peningkatan kinerja guru kepala SMK Negeri 1 Panji Situbondo melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah termasuk guru. 3). Dalam merencanakan peningkatan kinerja guru kepala SMK Negeri 1 Panji melakukan

<sup>35</sup>Muhammad Surya, 2007. Organisasi Profesi, Kode Etik dan Kehormatan Guru, h. 14

<sup>36</sup>Adopsi dari Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber ...*,h. 97



- rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, dalam melakukan proses rekrutmen kepala SMK Negeri 1 Panji melalui prosedur seleksi yang komprehensif (*comprehensive selection*). 4). Perencanaan peningkatan kinerja guru dilakukan dalam rapat kerja dan dijabarkan dalam rencana strategis dan rencana operasional sekolah.
2. Kompetensi manajerial Kepala SMK Negeri 1 Panji dalam peningkatan kinerja guru dengan melakukan berbagai upaya diantaranya adalah: (1) Mengikuti dalam berbagai forum ilmiah (seperti diklat, penataran, seminar, maupun workshop), (2) Studi lanjut, (3) Revitalisasi MGMP, (4) Membentuk forum silaturahmi antar guru (SMK Negeri 1 Panji), (5) Meningkatkan kesejahteraan guru, (6) Penambahan fasilitas penunjang dan layanan serta penambahan koleksi perpustakaan, (7) Mengoptimalkan layanan bimbingan konseling, (8) Studi banding ke sekolah/madrasah lain secara personal, dan (9) sertifikasi guru.
  3. Kompetensi manajerial Kepala SMK Negeri 1 Panji dalam mengevaluasi peningkatan kinerja guru. 1). Evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala SMK Negeri 1 Panji dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan melakukan supervisi pendidikan bagi guru, baik secara personal maupun kelompok. 2). Teknik supervisi pendidikan yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non directive*). 3). Aspek penilaian dalam supervisi pendidikan adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa (hasil tes dan prestasi siswa), RPP, dan silabus. 4). Dalam melakukan evaluasi, kepala SMK Negeri 1 Panji disamping menggunakan supervisi pendidikan, juga menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aqib. Zainal, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran* Surabaya: Cendikia, 2002
- Bogdan. RC dan Biklen. SK, *Qualitative Research fo Educational to theory and methods*, London; Allyn and Bacon. Inc. 1992
- Damayanti. Sri, *Profesionalisme Kepala Sekolah* (online) (<http://akhhmadsudarajat.wordpress.com>), 2012
- Dimeck, *The Executive in Action*, New York : Harpen and Bross, 1954.
- Fridreck Taylor W, *Scientific Management*, Happer and Breos : New York
- Hasibuan. Malayu SP, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah* Jakarta:

- Penerbit Bumi Aksara, 2001.
- Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya Bandung, 2002
- Mondy, R.W., Sharplin, A. dan Flippo, *Management, Concept and Practices* Boston : Allyn and Bacon, Inc. 1988
- Muhadjir. Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, cet ke-VII, 2007
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional *Tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah* Nomor 13 Tanggal Tahun 2007
- Rahman (at all). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint, 2006.
- Stoner, James A.F., *Management, Secont Edition*. Englewood Cliffs: Prentice Hal Inc, 1982.
- Sutopo, *Administrasi manajemen dan Organisasi*. Jakarta: lembaga Administrasi Negara, 1999.
- Tilaar. H.A.R, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif 21*. Magelang: Indonesia Tera, 1999.

