

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI SMA AL AZHAR 3
BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
(S.Pd) Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

Oleh

**Amelia Eka Indriyani
NPM. 1811030104**

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1444 H/2022 M**

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI SMA AL AZHAR 3
BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
(S.Pd) Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**



Oleh :

AMELIA EKA INDRIYANI

NPM 1811030104

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Dr. H. Subandi, MM

Pembimbing II : Dr. Ahmad Fauzan, M.PD

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1444 H/2022 M**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan 16 standar kompetensi berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah. Peneliti menggunakan 3 kompetensi manajerial sebagai rumusan masalah yaitu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, penggunaan metode deskriptif dipakai karena, lebih mudah mengadakan penyesuaian menggunakan fenomena yang berdimensi ganda, lebih mudah menyajikan secara langsung hakikat interaksi antara peneliti & subjek penelitian. Sumber data primer yang ditetapkan oleh peneliti adalah Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Guru dan Staf di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung. Sedangkan sumber data sekunder berupa bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya. Dalam melakukan pengumpulan data penelitian kualitatif peneliti menggunakan Teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan penentuan keabsahan data melalui metode triangulasi sumber dan Teknik analisis data dengan cara reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung mampu melaksanakan 3 kompetensi manajerial yaitu 1. memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal, 2. mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 3. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. Berdasarkan penjelasan 3 kompetensi diatas peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah sudah baik.

Kata Kunci : Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah, Kinerja Guru

ABSTRACT

This study aims to determine the managerial competence of principals in improving teacher performance at Al-Azhar 3 Senior High School Bandar Lampung. This study uses 16 competency standards based on Permendiknas No. 13 of 2007 concerning the principal or madrasah. The researcher uses three managerial competencies as the formulation of the problem, namely leading schools/madrasahs in the context of optimally utilizing school/madrasah resources, managing teachers and staff in the context of optimal utilization of human resources, and managing curriculum development and learning activities by the directions and goals of national education.

This study uses a descriptive method with a qualitative approach. The descriptive method is used because it is easier to make adjustments using multiple-dimensional phenomena. It is easier to directly present the nature of the interaction between the researcher and the research subject. The primary data sources determined by the researchers were the Principal, Deputy Head of Curriculum, Teachers, and Staff at SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung. In comparison, secondary data sources are library materials, literature, previous research, books, and so forth. In collecting qualitative research data, researchers used interview, observation, and documentation techniques to determine the validity of the data through source triangulation methods and data analysis techniques using data reduction, data presentation, and data verification.

The results showed that the principal of SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung was able to carry out three managerial competencies, namely 1. leading schools/madrasahs in the context of optimally utilizing school/madrasah resources, 2. manage teachers and staff in the context of optimal utilization of human resource. 3. manage curriculum development and learning activities following the direction and goals of national education Based on the explanation of the three competencies above, the researcher concludes that the principal's managerial competence is good.

Keywords: Managerial Competence, Principal, Teacher Performance

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Amelia Eka Indriyani

NPM : 1811030104

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung” merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan plagiat ataupun duplikasi dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk atau yang disebutkan *footnote* dan daftar pustaka. Apabila terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini maka tanggung jawab semuanya ada pada penyusunan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat harap dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, Juni 2022



Amelia Eka Indriyani

NPM 1811030104



**KEMENTERIAN AGAMA
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Let. H. Endro Suratmin I Bandar Lampung 35131, Telp. (0721) 703289

PERSETUJUAN

**Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam
Meningkatkan Kinerja Guru Di SMA Al-Azhar 3
Bandar Lampung**

**Nama : Amelia Eka Indriyani
NPM : 1811030104
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan**

MENYETUJUI

Untuk di Munaqosyahkan dan dapat di pertahankan dalam sidang
munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Prof. Dr. H. Subandi, MM
NIP. 196308081993121002

Pembimbing II

Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd
NIP. 197208182006041006

**Mengetahui,
Ketua Jurusan MPI**

Dr. H. Yetri, M.Pd
NIP. 196512151994032001



**KEMENTERIAN AGAMA
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Let. H. Endro Suratmin I Bandar Lampung 35131, Telp. (0721) 703289

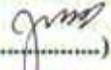
PENGESAHAN

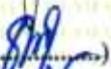
Skripsi dengan judul: "**Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung**" yang disusun oleh: : **Amelia Eka Indriyani, NPM. 1811030104**, Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam**. Telah diujikan dalam sidang Munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada hari/tanggal: Jum'at, 22 Juli 2022 Pukul 13.00-14.30 WIB.

TIM MUNAQASYAH

Ketua : Prof. Dr. H. Deden Makbuloh, S.Ag., M.Ag. (.....) 

Sekretaris : Devin Cumbuan Putri, M.Pd (.....) 

Penguji Utama : Dr. Hj. Yetri, M.Pd (.....) 

Penguji Pendamping I : Prof. Dr. H. Subandi, MM (.....) 

Penguji Pendamping II : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd (.....) 

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan



Prof. Dr. Hj. Nurya Diana, M.Pd
NIP.19640828 198803 2 002

MOTTO

مَا نَفْسٌ وَّلْتَنْظُرُ ٱللَّهَ ٱتَّقُوا ٱللَّهَ ٱلَّذِينَ يَأْتِيهَا
بِمَا خَبِيرُ ٱللَّهِ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ وَٱتَّقُوا لِعَدِّ قَدَّمَتْ
تَعْمَلُونَ

Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (*Qs Al-Hasyr 18*)



PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur kupersembahkan kepada ALLAH SWT yang maha Agung, Maha Tinggi dan Maha Penyayang, serta lantunan AL-Fatihah beriring Shalawat dalam simpuhku merintih, mendoakan dalam syukur yang tiada terkira, terima kasih untuk-Mu aku persembahkan karya ku ini kepada :

1. Kedua orang tuaku bapak Yadi Damhudi dan ibu Nur'Aini yang sangat berjasa dalam merawat, mendidik, membimbing dan mengasuhku dengan kasih sayang, serta mendoakan demi keberhasilanku agar terwujudnya cita-cita mulia, menjadi manusia yang berguna bagi agama, bangsa, dan Negara. Semoga Allah SWT memuliakan keduanya di dunia maupun di akhirat.
2. Adik tersayang Abel Meilany yang sedang berjuang menuntut ilmu, terima kasih telah mendukung dan mendoakan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga allah memberikan kemudahan disetiap langkahnya.
3. Keluarga besar dari pihak ayah dan ibu yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
4. Almameter tercinta Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung terkhusus Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan serta pengalaman kepada penulis.

RIWAYAT HIDUP

Amelia Eka Indriyani, lahir di Bandar Lampung Provinsi Lampung, pada tanggal 29 April 2000. Anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan bapak Yadi Damhudi dan Ibu Nur'Aini.

Masa pendidikan penulis dimulai pada tahun 2005 di TK Kartika II-26 Bandar Lampung di Jl. Kapten Tendean No. 4 Palapa Tanjung Karang Pusat, pada tahun 2006 melanjutkan pendidikan SD Kartika II-5 Bandar Lampung selesai tahun 2012, pada tahun 2012 penulis melanjutkan pendidikan SMP Kartika II-2 Bandar Lampung selesai pada tahun 2015, dan pada tahun 2015 penulis melanjutkan pendidikan di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung selesai pada tahun 2018. Dengan dukungan dari kedua orang tua dan tekad yang kuat dan selalu mengharap ridho Allah SWT, penulis memutuskan untuk melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi Universitas Islam Negri (UIN) Raden Intan Lampung pada tahun 2018 di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dengan penuh harapan dapat bertambahnya ilmu pengetahuan dan pengalaman bagi penulis. Pada Bulan Juni 2021 Penulis Mengikuti Kuliah Kerja Nyata Dari Rumah / KKN DR Di Kelurahan Sukarame Kecamatan Sukarame, Kota Bandar Lampung. Pada Bulan September 2021 Penulis Melaksanakan Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) Di SMP Negeri 6 Bandar Lampung.

Bandar Lampung, Juli 2022

Penulis

Amelia Eka Indriyani
NPM 1811030104

KATA PENGANTAR

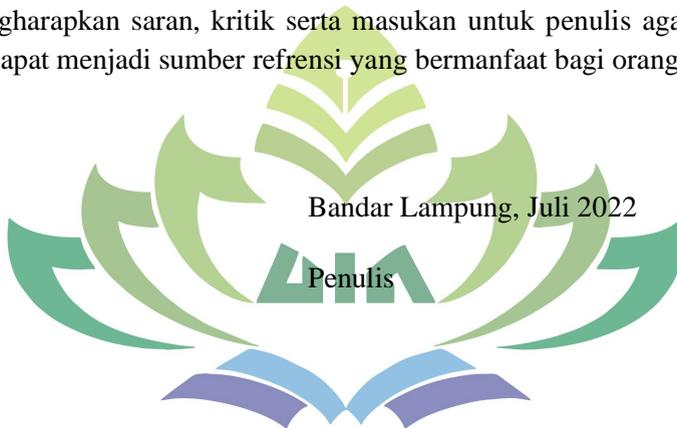
Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat dan salam senantiasa selalu tercurahkan kepada junjungan kita yaitu Nabi Muhammad SAW para sahabat keluarga dan pengikutnya yang taat kepada ajaran agama. Skripsi ini disusun untuk melengkapi tugas dan syarat-syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada bapak dan ibu yang terhormat :

1. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Dr. Hj. Yetri , M.Pd. Dan Dr. Riyuzen Praja Taula, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
3. Dr. H. Subandi, MM. selaku pembimbing 1 (satu) dan Ahmad Fauzan, M. Pd. Selaku pembimbing 2 (dua) yang telah banyak mengarahkan serta membimbing penulis dengan sabar, tulus dan ikhlas sehingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.
4. Saeful Alfiansah, S.Pd selaku kepala sekolah SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung, yang telah memberikan izin mengadakan penelitian disekolah yang dipimpinnya. Serta memberikan informasi yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi. Kepada seluruh wakil kepala sekolah, wakil humas, dan seluruh staf tata usaha dan karyawan yang ada di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis
5. Rekan-rekan seperjuangan khususnya jurusan MPI kelas E angkatan 2018, teman-teman KKN DR Kel 83, Teman-teman PPL terimakasih atas kebersamaanya yang telah terjalin selama ini, terimakasih atas motivasi dan dukunganya.

6. Seluruh jajaran Civitas Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, serta seluruh karyawan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung, dengan bantuan tersebut penulis mengucapkan banyak terimakasih, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan ampunnya bagi hamba-hambanya yang telah mempersembahkan yang terbaik kepada sesama.

Penulis tidak dapat membalas apa-apa, hanya do'a yang terlafadzkan "semoga amal baik semua pihak diterima Allah SWT dan diberikan balasan berlipat ganda" karena sangat berjasa dalam pembuatan skripsi ini dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembacanya. Aamiin yarobbal alamin.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan, baik penyajian maupun penyusunan materi. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran, kritik serta masukan untuk penulis agar skripsi ini dapat menjadi sumber referensi yang bermanfaat bagi orang lain.



Amelia Eka Indriyani
NPM 1811030104

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
ABSTRAK.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
SURAT PERSETUJUAN.....	v
SURAT PENGESAHAN.....	vi
MOTTO.....	vii
PERSEMBAHAN.....	viii
RIWAYAT HIDUP.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah.....	2
C. Fokus Penelitian.....	11
D. Sub Fokus Penelitian.....	11
E. Rumusan Masalah.....	13
F. Tujuan Penelitian.....	14
G. Manfaat Penelitian.....	14
H. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	15
I. Metode Penelitian.....	19
1. Jenis Penelitian.....	19
2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	20
3.1 Sumber Data Primer.....	20
3.2 Sumber Data Sekunder.....	21
4. Instrumen Pengumpulan Data.....	21
5. Teknik Penentuan Keabsahan Data.....	25
6. Teknik Analisis Data.....	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	29
A. Manajemen Pendidikan.....	29
1. Proses Manajemen Pendidikan.....	31
2. Bidang Garapan Manajemen Pendidikan.....	32
B. Kompetensi Manajerial.....	37
1. Konsep Kompetensi.....	37
2. Karakteristik dan Kategori Kompetensi.....	39
3. Indikator Kompetensi Manajerial.....	40
4. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	41

C. Kinerja Guru.....	45
1. Pengertian Kinerja Guru.....	45
2. Pengembangan Kinerja Guru	48
3. Peningkatan Kinerja Guru	54
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru	57
5. Penilaian Kinerja Tenaga Guru	57
6. Kompetensi Kinerja Guru	58
7. Standar Kinerja guru	63
8. Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru	65
BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN	67
A. Gambaran Umum Objek.....	67
1. Sejarah SMA AL AZHAR 3 Bandar Lampung.....	67
2. Visi dan Misi SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung	69
3. Letak Geografis SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung ...	72
B. Data Tenaga Pendidik SMA AL AZHAR 3 Bandar Lampung	72
1. Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA AL AZHAR 3 Bandar Lampung.....	72
2. Tugas Tambahan Dan Struktur Organisasi SMA AL AZHAR 3 Bandar Lampung	86
C. Penyajian Data Penelitian	89
BAB IV ANALISIS PENELITIAN	91
A. Analisis Data Penelitian	91
B. Temuan Penelitian	127
BAB V PENUTUP.....	141
A. Simpulan	141
B. Rekomendasi	142
DAFTAR RUJUKAN	143
LAMPIRAN 81	

DAFTAR GAMBAR

Gambar	hal
1.1 Grafik Anggaran Pendidikan 2014-2022	4
1.2 Hasil ITEI Nasional	6
1.3 Nilai ITEI Tingkat Kota	6
1.4 Nilai Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA Al-Azhar 3 dari tahun 2014-2019 dan 2019-2024.	10
2.1 Skema Wilayah Kerja Manajemen Pendidikan.....	33
2.2 Skema Bidang Garapan Manajemen Pendidikan	36
2.3 Karakteristik Yang Mempengaruhi Kinerja.....	56
4.1 Nilai Standar Proses SMA Al-Azhar 3 dari tahun 2014-2019 dan 2019-2024.....	99



DAFTAR TABEL

Tabel	hal
1.1 Kinerja guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung	10
3.1 Data Kepala Sekolah yang pernah menjabat di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.....	58
3.2 Keadaan Guru dan Karyawan SMA Al-Azhar	73
Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2021- Sekarang	
3.3 Jumlah Tenaga Pendukung SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung	83



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Instrumen Penelitian	150
Lampiran 2 Pedoman Wawancara Kompetensi Manajerial dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	154
Lampiran 3 Surat Permohonan Penelitian dan Surat Balasan Penelitian.....	157
Lampiran 4 Nota Dinas	159
Lampiran 5 Bukti Dokumentasi Wawancara	160



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebagai pertimbangan dalam menjelaskan penelitian yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Al- Azhar 3 Bandar Lampung” maka peneliti bermaksud untuk menjelaskan terlebih dahulu tentang pengertian dan tujuan penelitian ini agar menghindari terjadinya kesalahpahaman pada judul tersebut.

1. Kompetensi

Berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 32 tahun 2013, Kompetensi adalah seperangkat sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh Peserta Didik setelah mempelajari suatu muatan pembelajaran, menamatkan suatu program, atau menyelesaikan satuan pendidikan tertentu.¹

2. Manajerial

Manajerial memiliki keterkaitan yang sama dengan manajemen yang memiliki makna melaksanakan dan mengatur. Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur, hal ini sejalan dengan pendapat Murniati dan Usman bahwa manajemen merupakan kegiatan mengatur berbagai sumber daya, baik manusia maupun material, dalam rangka melakukan berbagai kegiatan suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal.²

3. Kepala Sekolah

¹ Pemerintah Republik Indonesia, “Standar Pendidikan Nasional Nomor 32” (2013).

² N Murniati. dan Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009).

Kepala sekolah adalah seseorang tenaga fungsional pengajar yang diberi tugas buat memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya hubungan antara pengajar yang memberi pelajaran & murid yang mendapat pelajaran.³

4. Kinerja

Menurut Usman kinerja merupakan output kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai pada melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada penelitian kali ini kinerja yang akan di ukur yaitu kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Al-Azhar tiga Bandar Lampung.⁴

5. Guru

Guru adalah salah satu komponen manusia dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.⁵

6 SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung

SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung adalah sekolah menengah atas swasta yang terletak di JL. M. Nur, Sepang Jaya Way Halim Bandar Lampung. Berdasarkan pemaparan di atas maka tujuan dari judul skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.

B. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah sektor krusial pada pembangunan di setiap negara. Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003

³ M Drs. Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2014).

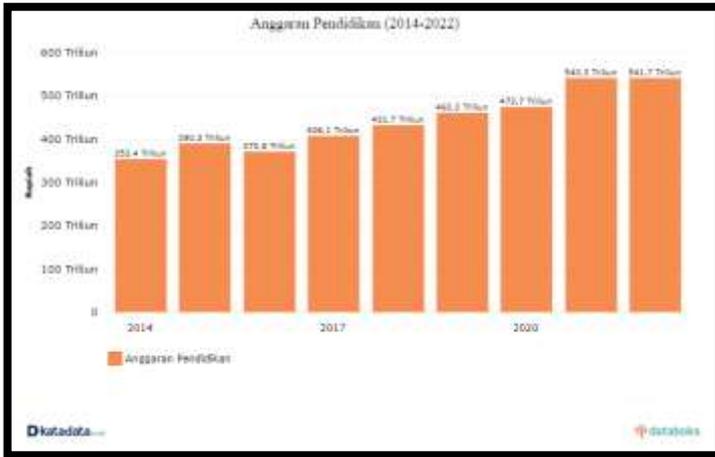
⁴ H Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

⁵ Sardiman AM, *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar Pedoman Bagi Guru Dan Calon Guru* (Jakarta: Rajawali, 2005).

tentang Sisdiknas dalam pasal 1 disebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar & terencana untuk mewujudkan suasana belajar & proses pembelajaran agar anak didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, & keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, & pembudayaan diri.⁶

Berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dalam pasal 1 sudah jelas bahwa Pendidikan merupakan bagian penting dalam pembangunan khususnya pada sumber daya manusia di masa yang akan datang oleh sebab itu pemerintah sangat peduli dalam meningkatkan kualitas Pendidikan hal ini dapat dibuktikan dengan perbaikan system Pendidikan secara terus menerus seperti membuat Pendidikan yang berbasis teori dan praktisi yaitu merdeka belajar, Indonesia mengajar dll dan juga peningkatan anggaran setiap tahunnya. Anggaran tersebut akan difokuskan kepada 11 hal, yaitu sinergi antara pemerintah dan kementerian, penguatan PAUD, serta pemerataan kualitas sarana dan prasarana. Kemudian untuk peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru, penguatan pendidikan vokasi, dan penguatan investasi pemerintah di bidang pendidikan. berikut adalah gambar 1.1 grafik anggaran pendidikan dari tahun 2016-2022.

⁶ Pemerintah Pusat, “Sistem Pendidikan Nasional Undang-Undang No. 20 Tahun 2003” (2003).



Sumber: Katadata.com

Gambar 1 1 Grafik Anggaran Pendidikan 2014-2022

Berdasarkan gambar 1.1 grafik anggaran pendidikan 2014-2022 dapat di amati bahwa anggaran pendidikan Indonesia dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup signifikan, hal tersebut dapat di amati dari tahun 2014 sebesar 353,4 triliun hingga tahun 2022 sebesar 541,7 triliun.dengan peningkatan hampir 37% . dengan hasil tersebut sudah jelas bahwa pemerintah sangat serius dan sadar akan pentingnya pendidikan bagi bangsa dan negara⁷.

Pentingnya pendidikan juga di bahas di dalam berbagai kitab suci salah satunya al quraan. Al-Qur'an menyampaikan kata pendidikan dengan menggunakan istilah tarbiyah & taklim. Kata tarbiyah dipakai buat makna yang lebih luas yaitu proses pembinaan & pengarahan bagi pembentukan kepribadian & perilaku mental sedangkan istilah taklim dipakai buat makna yang

⁷ Dwi Hadya Jayani, "Pemerintah Siapkan Rp 541,7 Triliun Anggaran Pendidikan Dalam RAPBN 2022," Kata data, 2021, <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/08/16/pemerintah-siapkan-rp-5417-triliun-anggaran-pendidikan-dalam-rapbn-2022>.

lebih spesifik yakni proses hadiah bekal berupa pengetahuan & keterampilan. Berdasarkan ke 2 kata tadi maka pendidikan berdasarkan al-Qur'an dirumuskan menjadi usaha yang dilakukan secara terpolat & sedikit demi sedikit untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, & perilaku mental pada siswa menjadi bekal pada melaksanakan tugasnya menjadi hamba & khalifah Allah pada muka bumi.⁸. Besarnya tanggung jawab dalam meningkatkan dan menjaga kualitas pendidikan tentunya di perlukan kerjasama yang baik sesama pemangku kepentingan salah satunya peran sekolah khususnya kepala sekolah dan guru.

Kepala sekolah adalah seseorang tenaga fungsional pengajar yang diberi tugas buat memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya hubungan antara pengajar yang memberi pelajaran & murid yang mendapat pelajaran.⁹. Sedangkan Guru adalah salah satu komponen manusia dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.¹⁰ Peran kedua posisi tersebut sangatlah sentral di dalam Pendidikan karena kualitas dari pendidikan tercermin dari baiknya kualitas kepala sekolah dan juga guru. Saat ini berdasarkan penghitungan *Indonesian Teacher Engagement Index* (ITEI) yaitu pendekatan baru” dalam mendeteksi kualitas guru secara menyeluruh melalui sebuah alat ukur yang berupaya memotret anatomi kapasitas “guru Indonesia sebagai pengajar-pendidik-profesional-berkarakter Indonesia dalam satu kesatuan utuh (engage)” yang siap menjadi guru abad 21¹¹ menunjukkan

⁸ Marwati, “Penerapan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sdn Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli” (UIN Alauddin Makassar, 2012). 17

⁹ Drs. Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*.

¹⁰ Sardiman AM, *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar Pedoman Bagi Guru Dan Calon Guru*.

¹¹ M.Pd Prof. Dr. Ir. Sasmoko, “Indonesia Teacher Engagement Index,” BINUS University - Kemenristek DIKTI - PB PGRI, accessed April 4, 2022, [http://www.itei.me/#:~:text=Indonesian Teacher Engagement Index \(ITEI,utuh \(engage\)\) yang siap](http://www.itei.me/#:~:text=Indonesian Teacher Engagement Index (ITEI,utuh (engage)) yang siap).

Indonesia berada di index yang tinggi hal ini bisa di lihat hasil dari penelitiannya, Berikut adalah gambar 1.2 hasil ITEI nasional.

y	<pre>> t.test(dataset\$Y) One Sample t-test data: dataset\$Y t = 983, df = 10641, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: true mean is not equal to 0 95 percent confidence interval: 3.355385 3.368793 sample estimates: mean of x 3.362089</pre>	<p>LB = 3.36 - 4 Kecenderungan Kondisi Teacher Engagement Nasional: Tinggi</p>
---	--	--

Sumber: <http://www.itei.me/statistika/#ttestresults>

Gambar 1.2 Hasil ITEI Nasional

Berdasarkan gambar di atas dapat di amati bahwa nilai *Teacher Engagement Index* Indonesia sebesar 3.36 dari skala 4 yang mana hasilnya menunjukkan poin tinggi. Namun hasil ini berbeda dengan hasil yang di dapatkan nilai ITEI di tingkat Kota khususnya di Kota Bandar Lampung Berikut adalah gambar 1.3 nilai ITEI tingkat kota.



Sumber: <http://www.itei.me/peta/>

Gambar 1.3 Nilai ITEI Tingkat Kota

Berdasarkan gambar 1.3 dapat di amati nilai ITEI tingkat kota khususnya Bandar Lampung mendapatkan skor 4 dari 7 yang artinya guru di kota Bandar Lampung berada di fase *Dependent Engagement* yang artinya secara mandiri, guru mampu memaknai profesinya sebagai kondisi yang harus menyatu dalam dirinya. Tetapi masih belum sadar sepenuhnya bahwa guru adalah tenaga profesional yang tidak dapat diganti orang lain. Dengan hasil tersebut dapat di simpulkan bahwa mayoritas dari guru di kota Bandar Lampung masih mengagap pekerjaan guru belum menjadi salah satu pekerjaan profesional yang membutuhkan keahlian khusus.

Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja guru ini dibuktikan dengan hasil penelitian Tiara Anggiana Dewi yang berjudul pengaruh profesionalisme guru dan motivasi kerja terhadap kinerja guru ekonomi SMA se-Kota Malang yang menunjukkan bahwa secara parsial profesionalisme guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ekonomi.¹² Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.¹³ Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja guru salah satunya kompetensi manajerial kepala sekolah, hal tersebut di buktikan dengan penelitian yang di lakukan oleh Engkay Karweti yang berjudul pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala ekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SLB Kabupaten Subang..¹⁴

¹² Tiara Anggia Dewi, "Pengaruh Professionalisme Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Se-Kota Malang," *Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro* 3 (2015): 1–12.

¹³ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Grafindo, 2014).45

¹⁴ Engkay Karweti, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala

Kompetensi adalah seperangkat sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh Peserta Didik setelah mempelajari suatu muatan pembelajaran, menamatkan suatu program, atau menyelesaikan satuan pendidikan tertentu.¹⁵ Sedangkan manajerial memiliki keterkaitan yang sama dengan manajemen yang memiliki makna melaksanakan dan mengatur. Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur. Sehingga dari pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien. Pentingnya implementasi kompetensi manajerial yang di lakukan oleh kepala sekolah di jelaskan di Al-Quraan Surat Al- Hasyr ayat ke 18 yaitu:

خَيْرُ اللَّهِ ۖ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ
 وَأَتَّقُوا لِعَدَّتِ قَدَمَتْ مَا نَفْسٌ وَلْتَنْظُرِ اللَّهُ اتَّقُوا الَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا

Artinya

Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (*Qs Al-Hasyr 18*)

Berdasarkan ayat di atas dapat di baca bahwa penting sekali bagi kepala sekolah dalam memperhatikan segala bentuk aktivitas manajerialnya tidak semata merta hanya untuk kepentingan dunia

Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang,” *Penelitian Pendidikan* 11, no. 2 (2010): 1–13.

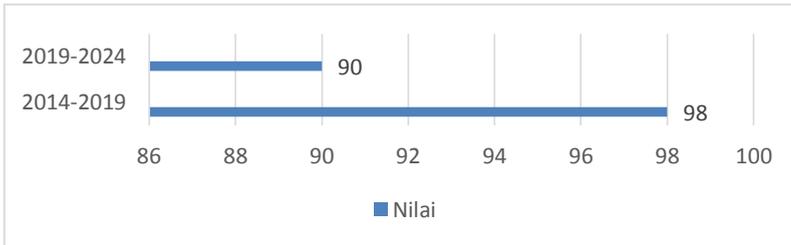
¹⁵ Pemerintah Republik Indonesia, “Standar Pendidikan Nasional Nomor 32” (2013).

namun untuk kepentingan akhiran karena apapun yang akan kepala sekolah lakukan akan di lihat dan diketahui langsung oleh Allah Swt.

Saat ini kompetensi manajerial kepala sekolah di Indonesia sangat di butuhkan perhatian serius, hal ini di buktikan dengan uji kompetensi yang di lakukan oleh Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2015 yang diikuti oleh 166.33 kepala sekolah dari jenis jenjang dan masa kerja yang bervariasi. Nilai rerata 3 kompetensi Kepala Sekolah adalah 56,37, untuk dimensi manajerial adalah 58,55, untuk dimensi supervisi pembelajaran adalah 51,81, untuk dimensi kewirausahaan adalah 58,75.¹⁶ Berdasarkan pemaparan diatas dapat dilihat bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh kepada kinerja guru oleh karena itu peneliti ingin mengetahui bagaimana kompetensi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru khususnya di SMA Al- Azhar 3 Bandar Lampung.

SMA Al-Azhar 3 adalah sekolah menengah atas swasta yang berdiri sejak 3 juli 1992 dibawah naungan Yayasan Al Azhar. Sekolah menengah atas ini terletak di JL. M. Nur, Sepang Jaya Way Halim Bandar Lampung. SMA Al-Azhar 3 memiliki visi “Unggul, Islami, Terpercaya pilihan masyarakat Lampung” dengan makna terdepan dalam mengembangkan pendidikan tidak hanya berbasis ilmu tetapi agama dan akhlak. Walaupun memiliki visi dan misi yang kuat, SMA AL-Azhar mengalami penurunan kualitas Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Hal ini dapat dilihat dari gambar 1.4 nilai standar pendidik dan tenaga kependidikan SMA Al-Azhar 3 dari tahun 2014-2019 dan 2019-2024.

¹⁶ KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN, *PANDUAN KERJA KEPALA SEKOLAH*, 1st ed. (Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan, n.d.). (2017)



Sumber: Badan Akreditasi Nasional, 2021¹⁷

Gambar 1.4
Nilai Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA Al-Azhar 3 dari tahun 2014-2019 dan 2019-2024.

Berdasarkan gambar diatas dapat di lihat bahwa grafik tersebut menunjukkan nilai standar pendidik dan tenaga kependidikan SMA Al-Azhar 3 pada tahun 2014-2019 hingga tahun 2019-2024 yang mengalami penurunan sebesar 8 poin dari sebelumnya 98 ke 90. Walaupun guru guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung telah melakukan kewajibannya sesuai dengan indikator kinerja guru. Berikut adalah hasil wawancara bersama wakil kepala sekolah bidang kurikulum Di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.

Tabel 1.1
Kinerja guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung

No	Indikator Kinerja Guru	Jumlah Guru
1.	Merumuskan RPP	57
2.	Melaksanakan pembelajaran	57
3.	melalui aplikasi Melakukan penilaian (evaluasi)	57

Sumber : wawancara dengan waka kurikulum SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung

¹⁷ BANSM, “Akreditasi Sekolah/Madrasah,” 2021, <https://bansm.kemdikbud.go.id/akreditasi#pageContent2>.

Terdapat banyak hal yang mempengaruhi kinerja guru, Menurut Burhanudin Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah, pelatihan, pemberian insentif¹⁸. Kompetensi manajerial menjadi pilihan peneliti karena peneliti ingin mengetahui peran manajerial kepala sekolah secara langsung dalam meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti ingin mengetahui bagaimana kompetensi manajerial“kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.“

C. Fokus Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas maka.peneliti akan berfokus pada **“Kompetensi Manajerial Pada Peningkatan Kinerja Guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung”**.

D. Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, peneliti akan merujuk kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah yang terdiri dari:

1. menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
2. mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan;
3. memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal;
4. mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;

¹⁸ Burhanudin, *Kinerja Guru* (Yogyakarta: Andi Offset, 2005).

5. menciptakan budaya iklim sekolah atau 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 atau madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
8. mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah;
9. mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan siswa baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas siswa;
10. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
11. mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
12. mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah;
13. mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah;
14. mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
15. memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; dan
16. melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah atau madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.¹⁹

Berdasarkan pengertian standar kinerja guru menurut kusmianto yang terdiri dari: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam

¹⁹ Pemerintah Pusat, “Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007,” 1 § (2007).

berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru”.²⁰ maka peneliti akan menggunakan 3 kompetensi manajerial yang berkaitan dengan kinerja guru yang terdiri dari:

1. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
2. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
3. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional

Pemilihan 3 kompetensi manajerial diatas di dasari pada korelasi antara 3 kompetensi manajerial kepala sekolah diatas dengan kinerja guru dibandingkan 13 kompetensi manajerial lainnya.

E. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar sub fokus diatas, maka penelitian ini memiliki rumusan masalah:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sekolah SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal?
2. Bagaimana pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung ?
3. Bagaimana pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung ?

²⁰ Kusmianto, *Panduan Penilaian Kinerja Guru Oleh Pengawas* (Jakarta: Erlangga, 1997).

F. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui kepemimpinan kepala sekolah sekolah SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal.
2. Mengetahui pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.
3. Mengetahui pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.

G. Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat yang bisa di dapatkan dari penelitian ini yaitu

1. Manfaat Teoritis

a. Penelitian ini bermanfaat sebagai panduan untuk kepala sekolah dan guru dalam memahami dan mengkaji kompetensi manajerial dalam meningkatkan kinerja.

b. penelitian ini dapat di jadikan sebagai acuan dan sumber bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kompetensi manajerial dan kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Sekolah

Penelitian ini bermanfaat sebagai saran, kritik, dan evaluasi kepada sekolah agar meningkatkan dan mempertahankan implementasi kompetensi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru.

b. Bagi Kepala Sekolah

penelitian ini bermanfaat sebagai panduan dan bahan untuk mengembangkan kompetensi manajerial kepala sekolah agar dapat mempertahankan dan meningkatkan hasil yang sudah ada.

c. Bagi guru

penelitian ini bermanfaat sebagai evaluasi kinerja guru agar terus mempertahankan dan meningkatkan hasil yang sudah ada.

H. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Selama mengkaji dan mengerjakan penelitian ini peneliti mencoba mencari referensi penelitian terdahulu yang relevan agar dapat memperkaya isi, sudut pandang permasalahan, dan metodologi penelitian yang digunakan. Adapun *output* penelitian terdahulu yang memiliki korelasi dengan kompetensi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ismuha, Khairudin, dan Djailani AR pada tahun 2016 menerangkan tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa program peningkatan kinerja guru pada SD Negeri Lamklat sesuai dengan kebutuhan, meningkatkan pelayanan dalam mendukung kegiatan pembelajaran, merencanakan dan melakukan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran namun pelaksanaan program belum sepenuhnya sejalan berdasarkan jadwal yang tercantum pada dokumentasi perencanaan sekolah dan kepala sekolah belum sepenuhnya mengevaluasi hasil program. Penelitian ini menyarankan agar kepala sekolah, guru dan pengawas *pro* aktif dalam meningkatkan kompetensi manajerial dan kemampuan *softskillnya* seperti (kepribadian, social, supervise, dan kewirausahaan).²¹ Perbedaan antara

²¹ Ismuha dkk, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Laklat Kecamatan

penelitian yang di lakukan oleh oleh Ismuha, Khairudin, dan Djailani AR pada tahun 2016 dengan peneliti yaitu sub fokus yang di gunakan oleh peneliti adalah kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah yang mana penjelasan dari kompetensi manajerialnya berdasarkan ketentuan dari pemerintah. Selain itu objek penelitian pada penelitian kali ini adalah sekolah menengah atas .

2. Penelitian yang dilakukan oleh Robby , Amiruddin , dan Inom pada tahun 2019 menerangkan tentang“kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN“0506666“Lubuk Dalam. Penelitian ini“menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sumber data informan utama penelitain ini yaitu kepala sekolah, operator sekolah, kepala TU, dan guru di SDN 0506666 Lubuk Dalam. Instrument pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan Teknik analisis data dengan metode reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, selain itu tehnik penentuan keabsahan data pada penelitian ini dilakukan dengan kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan ketegasan. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa kepala sekolah membuat sebuah perencanaan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dalam bentuk rapat atau rencana kerja tahunan (RKT), dalam melaksanakan perencanaannya kepala sekolah selalu memantau setiap pelaksanaan kegiatannya dengan mengadakan supervisi dokumen dan pembelajaran untuk internal dan program KKG untuk eksternal. Evaluasi yang wajib di lakukan dalam manajerial kepala sekolah pada penelitian ini yaitu kepala sekolah wajib memberikan penghargaan atau hadiah kepada

guru atau staff yang memiliki kinerja baik dan berprestasi²². Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Robby, Amiruddin, dan Inom pada tahun 2019 dengan peneliti yaitu sub fokus yang digunakan oleh peneliti adalah kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah yang mana penjelasan dari kompetensi manajerialnya berdasarkan ketentuan dari pemerintah. Selain itu objek penelitian pada penelitian kali ini adalah sekolah menengah atas. dan teknik keabsahan yang akan digunakan pada penelitian kali ini yaitu dengan triangulasi data sumber.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnaen Jafar, Yusrizal, & Khairuddin dalam tahun 2019 menampakan mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pengajar pada Sekolah Menengah pertama islam terpadu Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar. Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif menggunakan metode deskriptif, Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu melalui observasi, wawancara, & studi dokumentasi. Objek penelitian ini adalah ketua sekolah, wakil ketua sekolah, & pengajar Sekolah Menengah pertama islam terpadu AL-Fityan. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa program ketua sekolah dalam menaikkan kinerja pengajar di Sekolah Menengah pertama islam terpadu AL-Fityan adalah menggunakan program pembinaan pengajar, seminar pendidikan, workshop pengajar, MGMP, KKG, memberi penghargaan pada pengajar yang berprestasi & pula menambah bonus pengajar berupa uang atau fasilitas IT, pelaksanaan acara peningkatan kinerja pengajar pada Sekolah Menengah pertama islam terpadu al fityan adalah dengan mengikutsertakan pengajar melalui acara pembinaan pengajar,

²² Robby Anggara, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Di SDN 050666 Lubuk Dalam," *Skripsi Thesis Universitas Islam Negeri Sumatera Utara*, 2019, <http://repository.uinsu.ac.id/7681/>.

seminar pendidikan, workshop pengajar, MGMP, KKG, memberi penghargaan pada pengajar yang berprestasi & pula menambah bonus pengajar berupa uang atau fasilitas IT, supervisi ketua sekolah pada menaikkan kinerja pengajar Sekolah Menengah pertama islam terpadu Al-Fityan dilakukan secara monoton & berkesinambungan melalui komunikasi dua arah dengan guru²³. Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnaen Jafar, Yusrizal, & Khairuddin dalam tahun 2019 dengan peneliti yaitu sub fokus yang di gunakan oleh peneliti adalah kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah yang mana penjelasan dari kompetensi manajerialnya berdasarkan ketentuan dari pemerintah. Selain itu objek penelitian pada penelitian kali ini adalah sekolah menengah atas . dan teknik keabsahan yang akan di gunakan pada penelitian kali ini yaitu dengan triangulasi data sumber.

4. Penelitian yang dilakukan oleh nurussalami pada tahun 2015 menerangkan tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTSN Tungkop. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengmpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu melalui observasi,wawancara, dan studi dokumentasi. Objek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah dan guru MTSN Tungkop Aceh Besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program kerja dalam meningkatkan kinerja guru sudah berjalan dengan baik namun kepala sekolah memiliki hambatan dalam meningkatkan kinerja guru yaitu ketidaksesuaian antara pelajaran dengan

²³ Zulkarnaen Jafar, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Islam Terpadu Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar,” *Jurnal Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 6 no 1 (2018): 36–44, <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/11739>.

minat, sehingga guru mengalami kesulitan dalam mengajar²⁴. Perbedaan antara penelitian yang di lakukan oleh nurussalami pada tahun 2015 dengan peneliti yaitu sub fokus yang di gunakan oleh peneliti adalah kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah yang mana penjelasan dari kompetensi manajerialnya berdasarkan ketentuan dari pemerintah. Selain itu objek penelitian pada penelitian kali ini adalah sekolah menengah atas . dan teknik keabsahan yang akan di gunakan pada penelitian kali ini yaitu dengan triangulasi data sumber.

I. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, Menurut Moleong penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah²⁵

Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang menaruh citra atau uraian suatu keadaan sejernih mungkin tanpa terdapat perlakuan terhadap objek yang diteliti.pendekatan kualitatif merupakan suatu proses penelitian & pemahaman yang berdasarkan dalam metodologi yang menilik suatu kenyataan

²⁴ Nurussalami, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTSN Tungkop,” *Jurnal Ilmiah Pendidikan Tekhnik Elektro Fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry* 1 no 1 (2015): 1–13, <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/circuit/article/view/306/282>.

²⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2017).

sosial & masalah manusia. Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif & menggunakan jenis penelitian naratif, pendekatan penelitian memakai metode kualitatif, metode ini dipakai karena, lebih mudah mengadakan penyesuaian menggunakan fenomena yang berdimensi ganda, lebih mudah menyajikan secara langsung hakikat interaksi antara peneliti & subjek penelitian

Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk menciptakan pengetahuan melalui pemahaman & inovasi suatu yang terjadi dilapangan. Adapun alasan peneliti memakai metode penelitian kualitatif yaitu:

- a. Tipe kegiatan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMA Al Azhar 3 Bandar Lampung cenderung bersifat deskriptif,
- b. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden,
- c. Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di SMA Al- Azhar 3 Bandar Lampung yang beralamatkan di JL. M. Nur, Sepang Jaya Way Halim Bandar Lampung. Proses penelitian ini diawali dengan *pra research* yaitu proses untuk mengenal objek penelitian, selanjutnya mengurus izin penelitian, dan turun lapangan untuk melakukan penelitian

3.1 Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu atau kelompok fokus.²⁶ Jadi, dari

²⁶ Uma Sekaran, *Research Methods For Business (Metode Penelitian*

pengertian tersebut data primer dapat diartikan sebagai data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari para responden dan bukan merupakan data yang berasal dari dari penelitian sebelumnya.

Pada penelitian kali ini sumber data primer yang ditetapkan oleh peneliti adalah Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Guru dan Staf di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung. Pemilihan sumber data primer ini di dasarkan atas pertimbangan peneliti yang melihat terdapat korelasi dengan tema penelitian yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung. Posisi kepala sekolah memiliki peranan penting di dalam seluruh kegiatan yang ada di sekolah termasuk perencanaan kegiatan sekolah, pengembangan tenaga pendidik, dan peningkatan kinerja pendidik. Waka Kurikulum merupakan posisi yang penting dalam menyediakan data-data sekolah khususnya terkait dengan pembelajaran dan kinerja guru sehingga peneliti mudah dalam mengidentifikasi lebih detail. Posisi guru dan staf merupakan hasil akhir dari serangkaian kompetensi manajerial yang telah di rencanakan oleh kepala sekolah.

3.2 Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada .²⁷ Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh yaitu dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya

4. Instrumen Pengumpulan Data

Dalam melakukan pengumpulan data penelitian kualitatif,

Untuk Bisnis) (Jakarta: Salemba Empat, 2011). 76

²⁷ M. Iqbal. Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002). 77

alat utama adalah peneliti itu sendiri, penulis menggunakan berbagai alat atau instrumen yang disesuaikan dengan jenis data yang dikumpulkan sehingga diharapkan data yang diterima datanya dan pembahasannya memiliki validitas yang tepat. selain menghasilkan karya ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Untuk memperoleh data yang relevan dengan masalah yang diteliti, penulis menggunakan berbagai alat bantu yang dianggap tepat atau sesuai pada saat penelitian dilakukan, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.²⁸ Wawancara wajib dilakukan dengan efektif, ialah dalam kurun waktu yang sesingkat-singkatnya bisa diperoleh data sebanyak-banyaknya. Bahasa wajib jelas, terarah. Suasana wajib tetap rileks supaya data yang diperoleh data yang objektif & dapat dipercaya.²⁹ Wawancara yang dilakukan oleh peneliti merupakan wawancara mendalam (in depth interview), yaitu peneliti bebas berbagi pertanyaan tentang penekanan penelitian sedetail-detailnya pada informan yang mengetahui atau memiliki informasi mengenai fokus yang dibahas. Pertanyaan yang diajukan berusaha untuk mengungkap syarat yang sebenarnya, bagaimana & mengapa hal itu terjadi. Teknik wawancara ini dipakai buat menemukan data mengenai permasalahan secara lebih terbuka, pihak responden diminta pendapat & ide-idenya, sedangkan peneliti mendengarkan secara teliti & mencatat apa yang dikemukakan oleh responden.³⁰

²⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 186

²⁹ Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revi (Jakarta: Rineka Cipta, 2006). 228

³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013).73

Dalam hal ini wawancara bertujuan buat memperoleh data & penjelasan secara eksklusif mengenai bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah pada meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Al-Azhar tiga Bandar Lampung. Dalam pelaksanaan wawancara ini, penulis melakukannya pada 2 bentuk. Pertama, secara terstruktur, yaitu dengan format tertulis yang sudah disediakan oleh peneliti berupa uraian-uraian pertanyaan berkaitan dengan pokok-pokok permasalahan penelitian, selanjutnya diperhadapkan secara eksklusif kepada pihak informan. Kedua, wawancara tidak terstruktur yang dilakukan tanpa format tertulis, melainkan bersifat kondisional sesuai kebutuhan data. Agar wawancara terarah & hasilnya terekam dengan baik, maka peneliti memakai instrumen panduan wawancara, buku catatan & smartphone buat merekam dan buat pengambilan dokumentasi.

b. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek kajian. Menurut Hasan observasi ialah pemilihan, pengubahan, pencatatan, dan pengodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisasi, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris.³¹ Oleh karena itu peneliti secara langsung akan mengamati, mencatat, dan memperhatikan segala hal yang terjadi di sekolah. Observasi ini bertujuan untuk mengamati secara langsung aktivitas informan terkait dengan fonemena dalam penelitian ini kemudian memisalkan dengan hasil wawancara dari para informan di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode yang memakai bahan klasik untuk meneliti perkembangan yang spesifik yaitu untuk menjawab pertanyaan atau masalah-masalah mengenai apa,

³¹ Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. 65

mengapa, kenapa, & bagaimana.³² Dokumentasi yang dimaksudkan merupakan pengumpulan data yang bersifat dokumen yang masih ada dalam lokasi penelitian. Dokumentasi bisa dilakukan dengan mencari data tentang hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, rencana & sebagainya.³³ Dalam hal ini, penulis mengumpulkan data tertulis berupa dokumen mengenai Sekolah Menengah Atas Al-Azhar tiga Bandar Lampung & data-data pentingnya lainnya yang berkaitan dengan pembahasan penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang penulis lakukan pada penelitian ini adalah dengan melakukan beberapa termin kegiatan yaitu:

- 1) Tahap persiapan. pada termin ini penulis melakukan beberapa aktivitas awal antara lain pengurusan izin penelitian, mempersiapkan instrumen penelitian, misalnya format observasi, panduan wawancara, camera pertanyaan-pertanyaan & lain sebagainya yang dibutuhkan pada penelitian.
- 2) Tahap pelaksanaan. setelah siap beberapa instrumen & izin penelitian, selanjutnya peneliti ke lokasi penelitian yaitu Sekolah Menengah Atas Al-Azhar tiga Bandar Lampung untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan melalui: riset kepustakaan & riset lapangan.

Adapun mekanisme Pengumpulan data yang penulis pakai pada tesis ini adalah sebagai berikut:

- 1) Library research, yaitu suatu metode dimana peneliti mengumpulkan data berdasarkan berbagai macam buku atau berbagai sumber lainnya yang terdapat kaitannya dengan pembahasan pada penelitian ini lalu mengambil konklusi yang sifatnya teoritis dengan memakai teknik sebagai berikut:

³² Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I* (Yogyakarta: Andi Offset, 1990).64

³³ Suharsimi, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*.231

- a) Kutipan langsung, yaitu penulis mengutip langsung suatu pendapat yang masih ada pada buku atau asal lainnya tanpa perubahan sedikit pun, baik redaksi, perindikasi baca maupun makna yang terkandung di dalamnya
 - b) Kutipan tidak langsung, yaitu mengutip suatu karya ilmiah atau buku dengan menambah atau membarui redaksinya namun makna yang terkandung tetap sama tanpa mengurangi esensi dari kutipan tersebut.
- 2) Field Research, yaitu dengan mengadakan penelitian secara langsung di lokasi penelitian Sekolah Menengah Atas Al-Azhar tiga Bandar Lampung untuk meneliti suatu obyek yang dijadikan target penelitian, dengan meneliti langsung

5. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Data yang telah berhasil digali, dikumpulkan, dan dicatat dalam kegiatan penelitian harus dipastikan ketepatan dan kebenarannya. Oleh karena itu setiap peneliti harus bisa memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperoleh. “Validasi merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek peneliti dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sungguh terjadi pada obyek penelitian”.³⁴

Pengembangan validitas yang digunakan oleh peneliti adalah teknik triangulasi. Triangulasi dalam menguji kredibilitas sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, cara, dan waktu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi sumber, dengan arti peneliti membandingkan informasi yang diperoleh dari satu sumber dengan sumber lain. Menggali satu sumber yang sama dengan teknik yang berbeda dan menentukan waktu yang berbeda (tepat)

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013).267

6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sebagai penelitian kualitatif, maka Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung , & sesudah pengumpulan data dalam periode tertentu. Data yang dianalisis adalah/berupa katakata, kalimat-kalimat, & atau peristiwa-peristiwa. Proses pengolahannya mengikuti teori Miles & Huberman, sebagaimana dikutip oleh Sugiyono bahwa "proses pengolahan data melalui 3 tahap, yaitu reduksi data, penyajian data (data display), & pembuktian atau penarikan konklusi"³⁵.

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkul, melihat hal-hal yang pokok, memfokuskan dalam hal-hal yang penting, dicari tema & polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberi citra yang lebih kentara & mempermudah pengumpulan data selanjutnya. Ini bisa dibantu menggunakan kode dalam aspek-aspek tertentu, data yang tidak dipakai akan dibuang & data yang asli akan diambil buat dianalisis.

b. Penyajian Data

Penyajian data dicermati berdasarkan jenis & sumbernya, termasuk keabsahannya. Penyajian data akan bisa dilakukan pada bentuk uraian menggunakan teks yang deskriptif & pula bisa berupa grafik, matrik, bagan, & sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk tahu apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang sudah dipahami.

c. Verifikasi Data

Yang dimaksud verifikasi data merupakan upaya buat menerima kepastian apakah data tadi dapat dipercaya keasliannya atau tidak. Dalam verifikasi data ini akan

³⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 2013.

diprioritaskan pada keabsahan asal data & taraf objektivitas dan adanya saling keterkaitan antara data menurut asal yang satu dengan asal yang lainnya, & selanjutnya ditarik suatu konklusi. Dalam penarikan konklusi, penulis menciptakan konklusi-konklusi yang sifatnya longgar & terbuka, baik dari output wawancara, observasi juga dokumentasi.





BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Pendidikan .

Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), dan pengawasan (controlling) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.³⁶ Para ahli mengungkapkan manajemen pendidikan berdasarkan sudut pandang dan fokus yang berbeda sesuai konsep teoretis yang melandasinya. Knezevich menyamakan arti manajemen pendidikan dengan administrasi pendidikan. Ia mengemukakan bahwa manajemen atau administrasi pendidikan sebagai “ a specialized set of organizational functions whose primary purposes are to insure the efficient and effective delivery of relevant educational service as well as implementation of legislative policies through planning, decision making, and leadership behaviour that keeps the organizations fokused on predetermined objectives, provides for optimum allocation and most productive uses, stimulates and coordinated professional and other personal to produce a coherent social system and desirable organizational climate, and facilitates determination of essential changes to satisfy future and emerging needs of student and society”.³⁷

Definisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen pendidikan memiliki berbagai kegiatan yang sangat kompleks dan saling berhubungan. Manajemen pendidikan juga merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan

³⁶ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2018).7

³⁷ K. Stephen Knezevich, *Administration of Public Education* (New York: Harper &Row Publisher, Inc, 1984).9

pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, stimulus dan koordinasi personil, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan pengembangan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat di masa depan. Manajemen pendidikan merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu.

Engkoswara mengemukakan bahwa manajemen pendidikan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.³⁸

Lebih lanjut dikemukakan bahwa penataan mengandung makna mengatur, memimpin, mengelola atau mengadministrasikan sumber daya yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pembinaan. Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia (peserta didik, pendidik, dan pemakai jasa pendidikan), sumber

belajar dan kurikulum (segala sesuatu yang disediakan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan), serta fasilitas (peralatan, barang, dan keuangan yang menunjang kemungkinan terjadinya pendidikan). Tujuan pendidikan yang produktif berupa prestasi yang efektif dan suasana atau proses yang efisien, sedangkan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan yang produktif dapat dilihat dari sudut administratif psikologis, dan ekonomis. Hal tersebut sejalan dengan ungkapan Razik dan Swanson bahwa pendidikan yang produktif memiliki tiga fungsi yaitu; " the administrator's productions function, the psychologis

³⁸ Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah* (Bandung: Yayasan Amal Keluara, 2001).2

production function, and the economist's productions.”³⁹

Manajemen pendidikan pada hakekatnya menyangkut tujuan pendidikan, manusia yang melakukan kerjasama, proses sistemik dan sistematis, serta sumber-sumber yang didayagunakan. Manajemen pendidikan merupakan suatu cabang ilmu manajemen yang mempelajari penataan sumber daya manusia, kurikulum, fasilitas, sumber belajar dan dana, serta upaya mencapai tujuan lembaga secara dinamis

1. Proses Manajemen Pendidikan

Pengertian manajemen pendidikan yang telah dipaparkan di atas memberikan berbagai implikasi terhadap aspek-aspek yang terkait dengan lingkungan pendidikan, baik secara makro, meso maupun mikro untuk mencapai tujuan. Proses manajemen pendidikan memerlukan berbagai pendekatan untuk mencapai tujuan, di antaranya adalah pendekatan sistem, dan pendekatan terpadu. Pendekatan sistem mempelajari manajemen dari sudut sistem, sub sistem, dan komponen sistem, dengan penekanan pada interaksi antarkomponen di dalamnya, sedangkan pendekatan manajemen terpadu dilandasi oleh norma dan keadaan yang berlaku, menelaah ke masa silam, serta berorientasi ke masa depan secara cermat. Pendekatan terpadu melibatkan dimensi serta mengoptimalkan fungsi koordinasi dan pelaksanaannya ditunjang oleh konsep pengelolaan partisipatif, yang memiliki dimensi konteks, tujuan dan lingkungan. Hal tersebut dikembangkan menjadi suatu proses dalam manajemen pendidikan terpadu yang intinya terletak pada partisipasi dan keterlibatan semua pihak yang terkait dalam sistem pendidikan.

³⁹ Swanson Razik, *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1995).

Cohen dan Uphoff mengungkapkan bahwa: "Context of participation may affect its extent and substance; to understand this context, we suggest analysis of the nature of the development task at hand, and the most silent features of the environment in projects are undertaken."⁴⁰ Kutipan tersebut menunjukkan bagaimana pengembangan program dilakukan melalui pendekatan partisipatif, untuk melibatkan berbagai instrumental yang ada seperti lembaga, masyarakat, dunia usaha, kelompok dan perorangan. Kondisi ini bergantung pada keterlibatan atau partisipasi berbagai pihak dalam pengambilan keputusan, keinginan untuk melaksanakan keputusan (political will), suasana pendukung, pelaksanaan keputusan, dan dalam evaluasi.

Proses manajemen pendidikan sebagaimana dipaparkan di atas memberikan implikasi terhadap berbagai komponen sistem pendidikan, baik secara makro, meso maupun mikro. Oleh sebab itu, diperlukan suatu upaya sesuai dengan fungsi pengelolaan dipandang dari sistem, sub sistem, komponen, dimensi, unsur dan kriteria. Dalam hal ini, dapat dikemukakan bahwa pada hakekatnya proses manajemen merujuk pada upaya untuk mencapai tujuan, yang memerlukan berbagai keterlibatan, suasana pendukung, dan pendekatan sistem sesuai dengan karakteristik organisasi, yang mempunyai visi, misi, fungsi, tujuan, dan strategi pencapaiannya.

2. Bidang Garapan Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana (keuangan), sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan. Nawawi mengelompokkan garapan manajemen pendidikan ke dalam dua bidang, yakni manajemen administratif, dan operasional. Bidang manajemen administratif memfokuskan pada kegiatan perencanaan, organisasi, bimbingan,

⁴⁰ Uphoff Cohen, *Rural Development Participation* (New York: Cornell University, 1977). 6-8

pengarahan, koordinasi dan pengawasan serta komunikasi⁴¹. Sedangkan bidang manajemen operasional memfokuskan pada kegiatan tata usaha, kepegawaian, keuangan dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Kedua bidang manajemen pendidikan tersebut memiliki hubungan yang sangat erat, dan nampak dalam kegiatan manajemen operasional melalui kegiatan administratif. Sejalan dengan itu, Soepardi mengungkapkan bahwa garapan manajemen pendidikan meliputi bidang: organisasi kurikulum, perlengkapan pendidikan, media pendidikan, personil pendidikan, hubungan kemanusiaan, dan dana finansial atau keuangan.⁴²

Melengkapi uraian di atas, Engkoswara menggambarkan wilayah kerja manajemen pendidikan secara skematik sebagai berikut.



Sumber: E Mulyasa.2018,11⁴³

Gambar 2.1
Skema Wilayah Kerja Manajemen Pendidikan

⁴¹ Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah Dan Pengelolaan Kelas* (Jakarta: PT. Haji Mas Agung, 1989).15

⁴² Soepardi, *Dasar Dasar Administrasi Pendidikan* (Jakarta: P2IPTK, 1989).116

⁴³ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.11

Gambar tersebut menunjukkan adanya perpaduan antara fungsi dan wilayah kerja manajemen pendidikan. Fungsi utama manajemen pendidikan adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, sedangkan bidang garapan pendidikan meliputi sumber daya manusia (SDM) yang mencakup peserta didik, tenaga kependidikan, dan masyarakat pemakai jasa pendidikan. Sumber belajar (SB) adalah alat atau rencana kegiatan yang akan dipergunakan sebagai media, di antaranya kurikulum. Sedangkan sumber fasilitas dan dana (SFD) adalah faktor pendukung yang memungkinkan pendidikan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Fungsi dan garapan manajemen pendidikan tersebut merupakan media atau perilaku organisasi yang diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan secara' produktif (TPP). Maknanya adalah bahwa kriteria keberhasilan suatu manajemen pendidikan adalah produktifitas pendidikan, yang dapat diukur dari sudut efektifitas dan efisiensi pendidikan.

Efektifitas pendidikan dapat dilihat dari sudut prestasi, yaitu mampu menampung masukan yang banyak dan menghasilkan tamatan yang banyak, bermutu dalam arti mampu bersaing di pasaran atau lapangan kerja yang ada dan diperlukan, relevan dalam arti adanya keterkaitan dan kesepadanan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, baik berkenaan dengan ketenagaan maupun dengan ilmu yang dihasilkan, dan mempunyai nilai ekonomis dalam arti tamatan yang dikeluarkan mempunyai makna ekonomi paling sedikit memperoleh penghargaan yang layak. Efektifitas pendidikan ini dapat dilihat pula dari sudut proses pendidikan, meliputi kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi pada peserta didik.

Efisiensi pendidikan dimaksudkan bahwa dengan memanfaatkan tenaga, fasilitas, dana, dan waktu sesedikit mungkin mampu menghasilkan banyak, bermutu, relevan, dan bernilai ekonomi tinggi. Efisiensi pendidikan memiliki arti sebagai

hubungan antara pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas sehingga mencapai optimalisasi yang tinggi. Dalam pemikiran sentralisasi dan desentralisasi manajemen pendidikan, Tilaar mengemukakan tujuh unsur Yang merupakan poros-poros penentu perumusan strategi manajemen, di antaranya efisiensi sistem pendidikan melalui penggunaan sumber-sumber yang efisien serta optimalisasi pembiayaan pendidikan melalui peningkatan dorongan untuk memobilisasi sumber daya pendidikan dengan penyertaan partisipasi masyarakat dalam pengelolaannya, Dengan demikian dalam upaya mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan pendidikan yang semakin bermutu, relevan, efektif, dan efisien diperlukan pendekatan desentralisasi manajemen pendidikan yang pendelegasian pengambilan keputusan lebih besar berada pada tingkat manajemen yang lebih rendah, yakni sekolah dan madrasah. Dalam organisasi pendidikan yang produktif, seluruh keputusan dan tindakan harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang berlandaskan pada pengetahuan, dan keahlian bukan oleh kekuasaan.⁴⁴

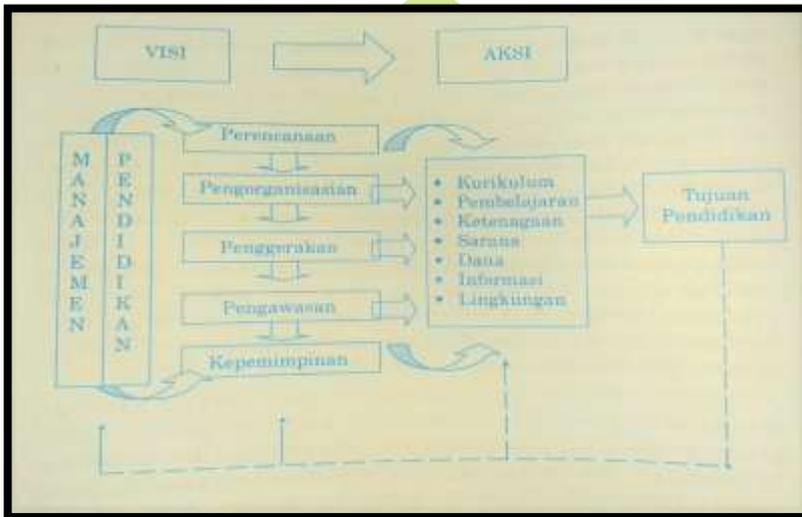
Uraian di atas memaparkan bahwa bidang garapan manajemen pendidikan mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengawasan, dan penataan terhadap sumber daya pendidikan, seperti kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, peserta didik, kurikulum, dana, sarana dan prasarana, tata laksana dan lingkungan pendidikan. Melalui kegiatan manajemen pendidikan yang tepat diharapkan tercipta iklim yang kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan dan pengembangan aspek-aspek kepribadian peserta didik secara optimal sesuai dengan kebutuhan, tuntutan masyarakat dan lingkungan, baik lingkungan lokal maupun global.

Pada dasarnya pendidikan memiliki tujuan yang akan

⁴⁴ Tilaar H.A.R, *Manajemen Pendidikan Nasional. Kajian Pendidikan Masa Depan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994).35

dicapai, dan untuk merealisasikannya perlu didukung oleh kurikulum yang jelas, pembelajaran, ketenagaan (SDM), sarana, dana, informasi, dan lingkungan kondusif, yang dikelola melalui suatu proses sistemik dan sistematis. Dalam kerangka inilah manajemen pendidikan memposisikan diri sebagai suatu keseluruhan proses kerjasama antarmanusia dalam mengelola sumber daya, sumber dana, dan sumber pendukung lain, melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan kepemimpinan yang tepat untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Secara skematis, bidang garapan manajemen pendidikan dapat dilukiskan sebagai berikut.



Sumber: E Mulyasa.2018,14⁴⁵

Gambar 2.2 **Skema Bidang Garapan Manajemen Pendidikan**

Oleh karena itu untuk membentuk SDM yang berkualitas, tidak heran bila saat ini sekolah perlu mengimplementasikan manajemen pendidikan termasuk kompetensi manajerial agar

⁴⁵ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. 14

mencapai efektifitas dan efisiensi pendidikan sebagai akibatnya kepala sekolah, tata usaha, guru dan perangkat sekolah lainnya perlu bekerjasama agar kompetensi manajerial dapat tercapai dan terimplementasi dengan baik.

B. Kompetensi Manajerial

1. Konsep Kompetensi

Dalam lingkungan *human resources*, “Kompetensi”, merupakan satu kata yang paling sering disebut. Sebelum berbicara lebih banyak lagi tentang kata ini, kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Berikut beberapa pengertian dari kompetensi. McAshan mengemukakan kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang telah dikuasai oleh seseorang dan telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaikbaiknya. Menurut Finch dan Crunkilton mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan sebagai penunjang keberhasilan.⁴⁶ Menurut Armstrong dan Baron mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Kompetensi pada hakikatnya memiliki komponen *knowledge*, *skill*, dan *personal attitude*, dengan demikian secara umum kompetensi dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan organisasi kepadanya. Berbagai definisi diatas pada dasarnya menunjukkan kesamaan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan kemampuan dan kualitas yang dimiliki seseorang dalam

⁴⁶ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017).11

pelaksanaan tugas kerjanya dengan komponen-komponen yang dimiliki diantaranya pengetahuan, kemampuan dan keterampilan⁴⁷.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang dibebankan oleh organisasi. Gordon menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung didalam konsep kompetensi sebagai berikut:

- a. Pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik.
- b. Pemahaman yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.
- d. Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Nilai adalah suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu pada diri seseorang. Sikap yaitu reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Minat adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.⁴⁸

⁴⁷ Kompri.2

⁴⁸ Kompri.3

2. Karakteristik dan Kategori Kompetensi

Menurut Spencer karakteristik kompetensi terdapat lima tipe, yaitu:

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif merupakan suatu kondisi dalam diri individu yang mendorong, mengarahkan serta menentukan hasil yang diperoleh dalam mencapai tujuan untuk serangkaian kegiatan yang telah dilakukan.
- b. Watak merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respons terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi.
- c. Konsep diri merupakan gambaran tentang nilai luhur, yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan dan kehidupannya.
- d. Pengetahuan, antara ilmu pengetahuan dan pengetahuan sering kali kabur. Tetapi, umumnya dikalangan ilmuwan maupun ahli filsuf terdapat kesepakatan bahwa ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan sistematis.
- e. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik ataupun mental.

Menurut Spencer berdasarkan kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan, kompetensi dapat dibagi atas dua kategori, yaitu:

- a. *Threshoul* Karakteristik utama (biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya,

namun tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi atau rata-rata.

b. *Differentiating* Adalah faktor-faktor yang membedakan individu berkinerja tinggi dan rendah⁴⁹.

3. Konsep Manajerial

Manajemen merupakan kemampuan atau keterampilan seseorang untuk menghasilkan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Manajemen dalam pendidikan mengandung makna pengelolaan terhadap semua kebutuhan institusional dalam pendidikan dimana komponen sistem dan subsistemnya saling berkaitan dan mempengaruhi yang tercermin dalam serangkaian aktivitas atau proses penyelenggaraan kerja dengan menyandaygunakan seluruh sumber daya yang tersedia secara efektif, produktif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan pendidikan itu sendiri.⁵⁰

Untuk mencapai tujuan tersebut kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah, penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁵¹ Seorang kepala sekolah sebagai manajerial dituntut mampu memiliki kesiapan dalam mengelola sekolah. Kesiapan yang dimaksud adalah berkenaan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai seorang pemimpin. Kemampuan manajerial yang dimaksud yaitu perencanaan (planning), mengorganisasikan (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling).

⁴⁹ Kompri.4-5

⁵⁰ Andi Rasyid Pananrangi, *Manajemen Pendidikan* (Makassar: Celebs Media Perkasa, 2017).

⁵¹ Murniati. dan Usman, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*.

4. Indikator Kompetensi Manajerial

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik. Manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud yang dapat dihitung, dan administrator sebagai orang yang berikhtiar untuk maksud-maksud yang tidak dapat dihitung tanpa mengindahkan akibat akhir dari pencapaiannya. Berdasarkan uraian diatas maka yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien.

Dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut: Kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan sekolah, Kompetensi kepala sekolah dalam perancangan organisasi sekolah, Kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru dan staf, Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan staf, Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan sarana dan prasarana, Kiat kepala sekolah dalam memelihara hubungan sekolah dan masyarakat, Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan kesiswaan, dan Kompetensi kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum.

Perencanaan secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi 3 jenis, yaitu: perencanaan strategis, perencanaan untuk jangka waktu tertentu, dan perencanaan untuk sekali program kegiatan. Dalam menyusun perencanaan terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: keterlibatan staf, fleksibilitas, kemantapan, kesinambungan, dan kesederhanaan. Menurut Sagala

mengemukakan keefektifan perencanaan sekolah menghasilkan program-program yang luwes dan berpusat pada hasil belajar siswa, keangan sekolah gedung sekolah, laboratorium perpustakaan, dan hubungan masyarakat. Dengan demikian perencanaan yang efektif jika kepala sekolah melibatkan guru dalam upaya menyusun program sekolah untuk mencapai tujuan yang diharapkan.⁵²

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan adalah membina disiplin terhadap guru-guru dan tenaga administrasi. Usaha-usaha yang dilakukan secara melembaga juga bisa untuk pengembangan guru. Dalam hal ini kepala sekolah dan juga supervisor dapat membangkitkan motivasi dan mewujudkan harapan-harapan guru disekolah dengan melakukan beberapa tindakan penegembangan kelembagaan yaitu:

- a. Penugasan pendidik dalam bidang tugasnya dan dalam mengikuti pertemuan-pertemuan pertumbuhan jabatan, kegiatan dan pertemuan dalam organisasi profesional, saling kunjungan pendidik dalam proses pembelajaran, pelibatan dalam kepanitian-panitiaian dan mengajar didemonstrasikan.
- b. Kunjungan kelembaga atau instasi yang dapat dijadikan medan studi banding bagi para pendidik dan pimpinan.
- c. Laboratorium yang dirancang untuk pengembangan pengetahuan dan kemampuan dalam rangka aplikasi kurikulum dalam proses pembelajaran dan disediakan perpustakaan agar didayagunakan oleh pendidik untuk mengembangkan profesinya.
- d. Tukar-menukar pengalaman antar pendidik yang penyelenggaraannya dirancang oleh lembaga ataupun atas inisiatif pendidik sendiri, lokarya yang diselenggarakan

⁵² Kompri, *Standarisai Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Profesional*.111-112

dengan maksud meningkatkan profesi pendidik dengan mengikuti diskusi panel, seminar dan simposium.

- e. Penerbitan buletin atau majalah atau surat kabar dalam penyelenggaraan kursus-kursus serta penyelenggaraan penataran-penataran.
- f. Konseling yang diberikan kepada pendidik baik secara individual maupun secara kelompok.⁵³

5. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mendorong para guru untuk senantiasa meningkatkan mutunya secara berkelanjutan seraya memfasilitasi setiap kebutuhan guru untuk pengembangan kompetensinya. Kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah meliputi:

- a. menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- b. mengembangkan organisasi sekolah atau 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 pembelajar yang efektif;
- e. menciptakan budaya iklim sekolah atau madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- f. mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber

⁵³ Kompri.128

- daya manusia secara optimal;
- g. mengelola sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
 - h. mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah;
 - i. mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan siswa baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas siswa;
 - j. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
 - k. mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel transparan, dan efisien;
 - l. mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah;
 - m. mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah;
 - n. mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
 - o. memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; dan
 - p. melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah atau madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.⁵⁴

Berdasarkan pengertian standar kinerja guru menurut kusmianto yang terdiri dari: (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”.⁵⁵ maka peneliti akan menggunakan 3 kompetensi

⁵⁴ Pemerintah Pusat, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007.

⁵⁵ Kusmianto, *Panduan Penilaian Kinerja Guru Oleh Pengawas*.

manajerial yang berkaitan dengan kinerja guru yang terdiri dari:

- a. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal.
- b. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- c. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional

Pemilihan 3 kompetensi manajerial diatas di dasari pada korelasi antara 3 kompetensi manajerial kepala sekolah diatas dengan kinerja guru dibandingkan 13 kompetensi manajerial lainnya.

Selain itu kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Kunandar (2007:1) mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/pengendalian; dan (4) pengawasan.⁵⁶

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah

⁵⁶ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: Grafindo Persada, 2007).

direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam (Mulyasa) menyatakan bahwa kinerja adalah “output drive from processes, human or otherwise”.⁵⁷

Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa 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. Karena 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.

Menurut Prawirasentono : “Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”.⁵⁸ Dessler menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja⁵⁹. Supardi menyatakan Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung

⁵⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005). 136

⁵⁸ Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 1999). 2

⁵⁹ Gary Dessler, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1997). 512

jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁰

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (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”.⁶¹

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang

⁶⁰ Supardi, *Kinerja Guru*.45

⁶¹ Kusmianto, *Panduan Penilaian Kinerja Guru Oleh Pengawas*.

Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru. Pendapat lain diutarakan Soedijarto menyatakan 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.⁶² Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) melaksanakan tugas tambahan.

2. Pengembangan Kinerja Guru

Pengembangan tenaga pendidik sangat perlu dilakukan dan harus secara rutin dilakukan oleh sekolah tujuan agar sekolah memiliki tenaga pendidik yang berkualitas yang pada akhirnya akan berdampak pada kualitas peserta didik yang bermutu. Sebagaimana firman Allah dalam potongan surah Al-Mujadillah

⁶² Soedijarto, *Memantapkan Kinerja Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Depdikbud, 1993).

ayat 11 yang berbunyi

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ
لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ ۗ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya : Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, “Berdirilah kamu,” maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Mahateliti apa yang kamu kerjakan.⁶³

Pada ayat diatas menjelaskan bahwa Allah akan mengangkat atau meninggikan drajat orang-orang beriman dan dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan. Oleh karena itu pengembangan sangat perlu dilakukan kepada individu dalam hal ini tenaga pendidik, karena pengembangan itu sendiri adalah pemberian ilmu kepada individu agar individu dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Dalam Undang-Undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10 ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi keperibadian, kompetensi, profesional, kompetensi sosial.

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Depdiknas menyebut kompetensi ini dengan kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program pembelajaran, kemamapuan melaksanakan interaksi, mengelola

⁶³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2008). 543

proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan proses penilaian.

- b. Kompetensi keperibadian, keperibadian seorang guru merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam keberhasilan belajar anak didik. Menurut Gumelar dan Dahyat kompetensi keperibadian meliputi: pengetahuan tentang adat istiadat dan agama, pengetahuan tentang budaya dan tradisi, pengetahuan tentang inti demokrasi, pengetahuan tentang estetika, memiliki apresiasi dan kesadaran diri, memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan, setia terhadap harkat dan martabat manusia.
- c. Kompetensi profesional, yaitu kemampuan mengembangkan tanggung jawab, melaksanakan perannya dengan baik, kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Kompetensi profesional meliputi kepakaran dan keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang akan diajarkan dan metodenya.
- d. Kompetensi sosial, Surya mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan seseorang agar berhasil berhubungan dengan orang lain.⁶⁴

Menurut Suprihatiningrum pengembangan tenaga pendidik adalah suatu proses untuk membentuk organisasi atau individu dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Pengembangan melibatkan satu set strategi yang dapat membantu individu atau organisasi untuk lebih efektif dalam melaksanakan pencapaian individu atau visi organisasi, misi, dan tujuannya. Tujuan pengembangan tenaga pendidik adalah mewujudkan tenaga pendidik yang profesional sesuai dengan harapan sekolah. Harapan guru dan sekolah dapat terwujud apabila sekolah tersebut memiliki personil kompetensi guru yang berpikir dan berwawasan luas untuk

⁶⁴ Ruhiat, *Profesional Guru (Berbasis Pengembangan Kompetensi)* (Bandung: Wahana IPTEK, 2014). 66-73

memajukan sekolah yang berkualitas. Tentu hal ini akan menghasilkan harapan-harapan yang belum terwujud. Untuk itu, diperlukan perhatian lebih dari kepala sekolah dan sekolah pada sektor motivasi guru agar lebih dapat bekerja secara maksimal. Harapan-harapan guru dan sekolah terletak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Guru dan sekolah memiliki sejumlah harapan agar kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah terlaksana sebagaimana mestinya. Menurut Soetopo dasar yang digunakan dalam pengembangan tenaga pendidik yaitu:

- a. Dasar filosofis, tuntutan zaman dan tuntunan anak didik selalu berkembang dari waktu ke waktu. Untuk itu, profesi guru harus selalu dikembangkan agar tidak tertinggal dari kemajuan zaman.
- b. Dasar psikologis, guru selalu berhadapan dengan individu lain yang memiliki keunikan dan kekhasan masing-masing. Jika guru tidak selalu meningkatkan pemahaman terhadap individu-individu lain, ia tidak akan dapat menerapkan strategi pelayanannya sesuai dengan keunikan anak didik.
- c. Dasar pedagogik, tugas utama tenaga pendidik adalah mendidik dan mengajar. Untuk dapat menjalankan tugas mendidik dan mengajar dengan baik, guru harus selalu membina diri untuk mengetahui dan menetapkan strategi mengajar baru, metode baru, dan teknik-teknik mendidik yang baru.
- d. Dasar ilmiah, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni selalu berkembang dengan pesat. Guru harus dapat mengembangkan cara berpikir ilmiah agar selalu dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan tersebut.
- e. Dasar sosiologis, guru harus pandai-pandai menagadakan hubungan sosial dengan mendayagunakan sarana dan media

yang berkembang begitu pesat ini. Hal inilah yang mengharuskan pengembangan tenaga pendidik.⁶⁵

Pendidik merupakan unsur paling dominan dalam suatu proses pendidikan sehingga kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kualitas pendidik dalam menjalankan tugas dan perannya dimasyarakat. Dengan mengingat hal tersebut maka jelas bahwa upaya-upaya untuk terus mengembangkan profesi tenaga pendidik menjadi suatu syarat mutlak bagi kemajuan suatu bangsa. Meningkatnya kualitas pendidik akan mendorong pada peningkatan kualitas pendidikan baik proses maupun hasilnya. Dalam konteks Indonesia dewasa ini, tampak kecenderungan semakin kuatnya upaya pemerintah untuk mengembangkan profesi tenaga pendidik sebagai profesi yang kuat dan dihormati sejajar dengan profesi lainnya yang sudah lama berkembang. Hal ini terlihat dengan lahirnya UU No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen. Undang-undang ini jelas menggambarkan tentang bagaimana pemerintah mencoba mengembangkan profesi tenaga pendidik melalui perlindungan hukum dengan standar tertentu yang diharapkan dapat mendorong pengembangan profesi tenaga pendidik.

Perlindungan hukum memang diperlukan terutama secara social agar profesi sebagai tenaga pendidik mendapat payung hukum yang jelas dan memadai. Namun hal ini tidak secara semata-merta menjamin berkembangnya profesi pendidik secara individu, sebab dalam konteks individu justru kemampuan untuk mengembangkan diri sendiri menjadi hal yang paling utama yang dapat memperkuat profesi pendidik. Oleh karena itu upaya untuk selalu memperdayakan merupakan suatu keharusan agar kemampuan pengembangan diri para pendidik semakin meningkat. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa meskipun perlindungan

⁶⁵ Ruhiat.

hukum itu penting, pengembangan diri sendiri lebih penting dan strategis dalam upaya pengembangan profesi tenaga pendidik.⁶⁶

Tugas guru sebagai pembimbing, pelatih, dan pengajar merupakan pekerjaan berat. Guru harus memeras otak, mental dan fisik untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Demikian juga guru harus diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan jabatannya, seperti mengikuti khursus, pelatihan, dan penataran untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, kemudian diberi kesempatan menduduki jabatan sesuai dengan keahliannya. Menurut Suharsaputra pengembangan profesi tenaga pendidik merupakan hal yang sangat penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan kearah pendidikan agar sesuai dengan potensi luhur yang dimiliki bangsa. Untuk itu pengembangan perlu didasarkan pada kemandirian dan marketing. Kemandirian dimaksudkan agar dapat tumbuh kepercayaan diri pada tenaga pendidik atas kemampuan dan perannya yang penting terhadap pembangunan bangsa, sedangkan marketing dimaksudkan agar peran tenaga pendidik dapat menawarkan ide-idenya dengan tepat agar dapat diterima dengan masyarakat, khususnya peserta didik. Kemandirian pada dasarnya merupakan kemampuan untuk berani mewujudkan apa yang menjadi keyakinan dengan dasar keahlian. Oleh karena itu, kemandirian menjadi amat sangat penting menjadi dalam konteks pengembangan profesi tenaga pendidik.

Berkaitan dengan konsep pengembangan profesi tenaga pendidik, kepala sekolah yang efektif membutuhkan ide realistis dan jelas atas tingkah laku guru yang mengacu pada pengalaman dan pedoman pada tugas-tugas yang telah ditetapkan. Kesinergian antar guru disekolah dapat menyeimbangkan legitimasi, keefisienan, keefektifan, dan keunggulan sehingga proses pengembangan profesi guru menciptakan suasana yang penuh

⁶⁶ Kompri, *Manajemen Pendidikan (Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015).165-168

harapan dan meyakini bahwa semua program dapat dilaksanakan mencapai tingkat prestasi yang tinggi. Tugas kepala sekolah dengan kaitannya dengan pengembangan tenaga pendidik bukanlah pekerjaan yang mudah. Sebab tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan secara pribadi. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengembangan profesi guru, seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran MBS disekolah yang dipimpinnya.

3. Peningkatan Kinerja Guru

Smith mengatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Kusriyanto kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Vroom kinerja sebagai perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Ilyas mendefinisikan kinerja sebagai penampilan hasil karya personal baik kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan hasil individu maupun kelompok kerja personal. Penampilan hasil karya tidak hanya kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Kinerja manusia atau lebih dikenal dengan sebutan *Human Performance* ditentukan oleh kemampuan dan motivasi. Namun pada kenyataannya, peningkatan dan perbaikan kinerja guru sebagai pelaku pembelajaran dilembaga pendidikan umumnya hanya dilakukan melalui perbaikan sistem pengkajian, kenaikan pangkat, pelatihan dan tunjangan.

Menurut Supandi kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran disekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya

dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya suatu pembuatan keputusan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

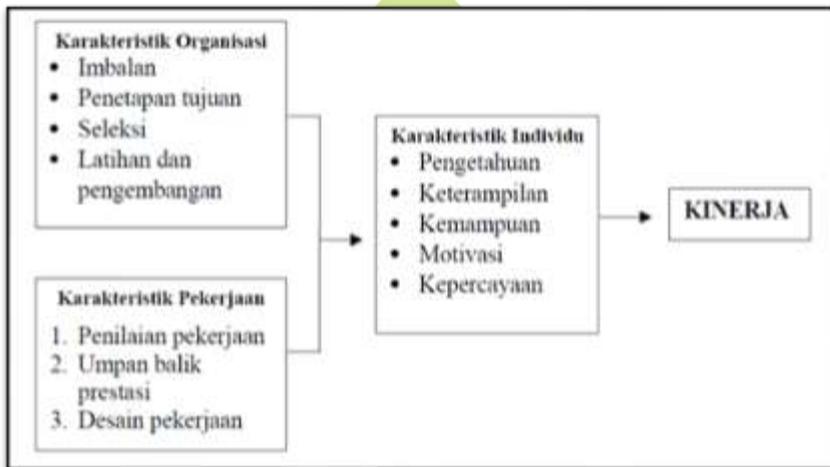
Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan, tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan kinerja lebih sering disebut dengan prestasi yang merupakan hasil atau apa yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi.⁶⁷ Menurut Amstrong kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi terhadap ekonomi. Sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.⁶⁸ Dari beberapa pengertian kinerja yang telah dijelaskan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai baik kuantitas ataupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya

Kinerja guru menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengembangkan amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memadu siswa untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya. Perkembangan kinerja merupakan sebuah bagian fundamental yang prosesnya berkelanjutan dari sebuah manajemen kinerja. Tujuannya untuk menjadi salah satu dari kinerja yang tinggi walaupun pengaruh ini membawa langkah persetujuan dibawah kinerja. Sementara untuk manajemen sendiri kinerja yang lemah akan membawa kegagalan, tetapi kinerja yang lemah

⁶⁷ Supardi, *Kinerja Guru*.45

⁶⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: RajaGrafindo, 2007).7

mungkin merupakan hasil dari pemimpin yang tidak cukup baik, manajemen yang buruk, atau sistem kerja yang tidak berfungsi.⁶⁹ Jadi kinerja tenaga pendidik merupakan suatu kemampuan dan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja pegawai atau tenaga pendidik sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang mencakup: pengetahuan, keterampilan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik-karakteristik tersebut dapat dilihat dari gambar berikut.⁷⁰



Sumber: (Supardi,2013)

Gambar 2.3

Karakteristik Yang Mempengaruhi Kinerja

⁶⁹ Kompri, *Manajemen Pendidikan (Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)*.300-301

⁷⁰ Supardi, *Kinerja Guru*.50

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Suhardiman ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: kemampuan, upaya, peluang atau kesempatan. Dengan kata lain, kinerja merupakan fungsi dari ketiga faktor tersebut. Faktor kemampuan maksudnya disini adalah kemampuan yang dimiliki pegawai yang terlibat dalam kegiatan produksi. Para pegawai haruslah memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.⁷¹ Jadi kinerja yang dihasilkan oleh individu didalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan hal ini juga harus didukung oleh karakteristik individu itu sendiri yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap. Ketika semua faktor ini saling mendukung dan berjalan lancar maka kinerja yang dihasilkan akan sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.

5. Penilaian Kinerja Guru

Untuk menilai kinerja guru dapat dilihat pada aspek penguasaan keilmuan, keterampilan tungkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi. Aspek-aspek yang dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal. Kemampuan teknik yaitu kemampuan yang menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dan unit-unit prasioanal. Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain membawa guru melakukan negosiasi.

⁷¹ Kompri, *Manajemen Pendidikan (Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)*. 302

Instrumen sebagai alat penilaian kinerja atau kemampuan guru (APKG) telah dikembangkan oleh departemen pendidikan dan kebudayaan. Dan disebut sebagai tiga komponen penting bagi seorang guru yaitu: persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan hubungan antar pribadi.⁷² Kepala sekolah perlu melakukan penilaian kinerja guru (PKG) secara jujur dan berkelanjutan minimal satu kali dalam satu tahun. Dalam penilaian itu, seorang kepala sekolah dapat meletakkan perannya guna mengembangkan kemampuan guru secara berkelanjutan, yakni mencakup tiga kegiatan: pengembangan diri, publikasi ilmiah, karya inovatif.⁷³

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi No. 16 tahun 2009 pasal 1, ayat 8 “penilaian kinerja guru adalah penilaian tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya” pasal ini mengisyaratkan bahwa kenaikan pangkat dan golongan guru perlu dilakukan penilaian kinerja guru. PKG adalah penilaian tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir kepangkatan dan jabatannya. Bukan berarti setelah mendapat sertifikat profesi, guru tidak perlu diawasi dan dipantau. Setelah mendapat sertifikasi profesi, kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik harus tetap diawasi dan dievaluasi secara periodik. Salah satu yang bias berperan melakukan itu adalah kepala sekolah.⁷⁴

6. Kompetensi Kinerja Guru

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dalam Direktorat Tenaga

⁷² Supardi, *Kinerja Guru*. 69-70

⁷³ Iskandar Agung, *Mengembangkan Profesionalitas Guru (Upaya Meningkatkan Kompetensi Dan Profesionalisme Kinerja Guru)* (Jakarta: Media Pustaka, 2014).

⁷⁴ Kemenpanrb, “Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Birokrasi No. 16 Tahun 2009” (2009).

Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh yang berintegrasi dalam kinerja guru, antara lain:⁷⁵

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu:

- 1) Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- 2) Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

⁷⁵ Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, “Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru” (2008).

- 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 8) Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 9) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.⁷⁶

b. Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksakan tugas sebagai seorang guru. Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat. Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemantapan dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati adalah:

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.

⁷⁶ Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.

- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.⁷⁷

c. Kompetensi Sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan. Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- 1) Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

⁷⁷ Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu meng-update, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan. Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek:

- 1) Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.
- 2) Dalam melaksakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.
- 3) Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya.

- 4) Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar.⁷⁸

7. Standar Kinerja guru

Standar harus diwujudkan untuk membuat perbandingan antara apa yang dicapai dan apa yang diantisipasi, atau kualitas. Dengan kata lain, kriteria kinerja dapat ditetapkan untuk membuat orang bertanggung jawab atas apa yang telah dicapai. Tolok ukurnya, menurut Invancevich, adalah sebagai berikut:

- a. Hasil, yang sesuai dengan pengukuran keluaran utama dari organisasi pendidikan
- b. Efisiensi berkaitan dengan bagaimana organisasi pendidikan memanfaatkan sumber daya yang terbatas.
- c. tujuan, mengacu pada pencapaian organisasi dalam melayani kebutuhan semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi sekolah.
- d. Adaptabilitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk merespon perubahan.⁷⁹

Suardi, Masni Erika Firmiana, dan Fitrin Nida antara lain angkat bicara. Standar kinerja guru berkaitan dengan kualitas guru dalam melaksanakan tugasnya seperti: (a) bekerja dengan siswa secara individu, (b) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (c) penggunaan media pembelajaran, (d) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (e) kepemimpinan guru yang

⁷⁸ Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.

⁷⁹ Abd. Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui : Kompetensi, Komitmen Dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016).

aktif. Persyaratan khusus berlaku untuk kinerja guru. Kinerja guru dapat diamati dan diukur dalam kaitannya dengan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dipenuhi oleh setiap guru. Ditinjau dari kinerja guru, perilaku yang dimaksud adalah tindakan guru selama proses pembelajaran, yaitu bagaimana seorang guru mempersiapkan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menganalisis hasil belajar. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya.⁸⁰

Kinerja seseorang (termasuk guru) dapat diukur melalui lima indikator berikut: (Uno & Lamatenggo):

- a. Kualitas kerja. Indikator ini berkaitan dengan kualitas kerja guru dalam menguasai segala sesuatu berkaitan dengan persiapan perencanaan program pembelajaran dan penerapan hasil penelitian dalam pembelajaran di kelas.
- b. Kecepatan/ketetapan kerja. Indikator ini berkaitan dengan ketepatan kerja guru dalam menyesuaikan materi ajar dengan karakteristik yang dimiliki peserta didik dan penyelesaian program pengajaran sesuai dengan kalender akademik.
- c. Inisiatif dalam kerja. Indikator ini berkaitan dengan inisiatif guru dalam penggunaan model pembelajaran yang variatif sesuai materi pelajaran dan penggunaan berbagai inventaris sekolah dengan bijak.
- d. Kemampuan kerja. Indikator ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam memimpin keadaan kelas agar tetap kondusif, pengelolaan kegiatan belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar peserta didik
- e. Komunikasi. Indikator ini berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan guru dalam proses layanan bimbingan belajar dengan

⁸⁰ Masni Erika Firmiana dan Fitrin Nida Suwardi, "Pengaruh Loyalitas Terhadap Kinerja Guru SD Awal," *Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora* 3 (2015): 99.

siswa yang kurang mampu mengikuti pembelajaran dan terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran .⁸¹

8. Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru

Menurut Collete dan Ciapperta kegiatan pengembangan guru dapat dilakukan melalui beberapa langkah yaitu: studi lanjut, pelatihan (*inservice training*), memberdayakan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), memberdayakan organisasi profesi, mengevaluasi kinerja mengajar dikelas, sertifikasi, dan uji kompetensi. Menurut Rohiat sasaran pengembangan tenaga pendidik yang dapat dilakukan sesuai dengan SNP, antara lain:

- a. Peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan kurikulum.
- b. Peningkatan kompetensi guru bidang manajemen pembelajaran.
- c. Peningkatan guru bidang pengembangan strategi pembelajaran, penguasaan pembelajaran, dan PAKEM.
- d. Peningkatan guru bidang pengembangan media pembelajaran.
- e. Peningkatan kompetensi guru dalam penggunaan ICT.
- f. Peningkatan kompetensi dalam PTK.
- g. Peningkatan guru dalam bidang bahasa Inggris.

Strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut, antara lain:

- a. Melaksanakan workshop pelatihan secara internal disekolah.
- b. Mengirim guru dalam MGMP.
- c. Melaksanakan kerjasama dengan LPMP.
- d. Melaksanakan in *house training*.

⁸¹ Rasto Koswara, "Kompetensi Dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi," *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 1 (2016): 65–66.

- e. Melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain, khususnya dalam peningkatan guru bidang ICT.
- f. Melaksanakan magang dan kunjungan ke sekolah lain.
- g. Melaksanakan kerjasama dengan LPTI dan perguruan tinggi.⁸²

Pengembangan tenaga pendidik dan staf perlu dilakukan pada setiap sekolah untuk memastikan bahwa mereka tetap dapat mempertahankan kualitas produk profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan sekolah. Cara yang dapat ditempuh adalah mengikutsertakan guru dalam kegiatan-kegiatan seperti pelatihan, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh Lembaga pemerintah, perguruan tinggi dan lembaga non pemerintah. Berikut beberapa indikator keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan guru dan staf dapat dikemukakan sebagai berikut:⁸³

- a. Sekolah menciptakan hubungan kerja kesejawatan diantara semua guru dan staf dengan seluruh warga sekolah.
- b. Kepala sekolah melakukan supervisi akademik dan klinis guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru.
- c. Terdapat program pengembangan profesionalitas guru dan staf berbasis sekolah berdasarkan kebutuhan sekolah guna perbaikan layanan, yang ditekankan pada pembentukan keterampilan professional

⁸² Ruhiat, *Profesional Guru (Berbasis Pengembangan Kompetensi)*.175-176

⁸³ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.67-68

DAFTAR RUJUKAN

- Abd. Madjid. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui : Kompetensi, Komitmen Dan Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Samudra Biru, 2016.
- BANSM. “Akreditasi Sekolah/Madrasah,” 2021. <https://bansm.kemdikbud.go.id/akreditasi#pageContent2>.
- Burhanudin. *Kinerja Guru*. Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Chusminah, and R Ati Haryati. “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan.” *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen* 3, no. 1 (2019): 61–70.
- Cohen, Uphoff. *Rural Development Participation*. New York: Cornell University, 1977.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. Bandung: Diponegoro, 2008.
- Depdiknas, Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Tenaga Pendidikan Kependidikan Sekolah*. Jakarta, 2008.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1997.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* (2008).
- Dr. St. Wardah Hanafie Das, M.Pd.I. dan Dr. Abdul Halik, M.Pd.I. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dan Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*. 1st ed. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019.
- Drs. Hasan Basri, M. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV

PUSTAKA SETIA, 2014.

E Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2018.

Engkoswara. *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001.

Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research I*. Yogyakarta: Andi Offset, 1990.

Hasan, M. Iqbal. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2002.

Iskandar Agung. *Mengembangkan Profesionalitas Guru (Upaya Meningkatkan Kompetensi Dan Profesionalisme Kinerja Guru)*. Jakarta: Media Pustaka, 2014.

Ismuha dkk. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Laklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar." *Jurnal Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 4 no 1 (2016): 46–55.
<http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2606/2460>.

Jayani, Dwi Hadya. "Pemerintah Siapkan Rp 541,7 Triliun Anggaran Pendidikan Dalam RAPBN 2022." *Kata data*, 2021.
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/08/16/pemerintah-siapkan-rp-5417-triliun-anggaran-pendidikan-dalam-rapbn-2022>.

Karweti, Engkay. "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang." *Penelitian Pendidikan* 11, no. 2 (2010): 1–13.

Kemenpanrb. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi No. 16 tahun 2009 (2009).

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN.
PANDUAN KERJA KEPALA SEKOLAH. 1st ed. Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan, n.d.

- Knezevich, K. Stephen. *Administration of Public Education*. New York: Harper & Row Publisher, Inc, 1984.
- Kompri. *Manajemen Pendidikan (Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015.
- . *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Profesional*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Koswara, Rasto. “Kompetensi Dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi.” *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 1 (2016): 65–66.
- Kunandar. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Grafindo Persada, 2007.
- Kusmianto. *Panduan Penilaian Kinerja Guru Oleh Pengawas*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Kyriacou, C. *Effective Teaching in Schools: Theory and Practice*. 3rd ed. Cheltenham, UK: Nelson Thornes Ltd, 2009.
- Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2017.
- Marwati. “Penerapan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sdn Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.” UIN Alauddin Makassar, 2012.
- MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA. PEMENUHAN BEBAN KERJA GURU, KEPALA SEKOLAH, DAN PENGAWAS SEKOLAH, Pub. L. No. 15, 33 (2018).
- Mukhtar. *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Misaka Galiza, 2003.
- Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.

- Murniati. dan Usman, N. *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009.
- Nawawi, Hadari. *Organisasi Sekolah Dan Pengelolaan Kelas*. Jakarta: PT. Haji Mas Agung, 1989.
- Nurussalami. “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTSN Tungkop.” *Jurnal Ilmiah Pendidikan Teknik Elektro Fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry* 1 no 1 (2015): 1–13. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/circuit/article/view/306/282>.
- Pananrangi, Andi Rasyid. *Manajemen Pendidikan*. Makassar: Celebs Media Perkasa, 2017.
- Pemerintah Pusat. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, 1 § (2007).
- . Sistem Pendidikan Nasional Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 (2003).
- . Standar Pendidikan Nasional Peraturan Pemerintah No 32 Tahun 2013 (2013).
- Prawirosentono, Suyadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Prof. Dr. Ir. Sasmoko, M.Pd. “Indonesia Teacher Engagement Index.” BINUS University - Kemenristek DIKTI - PB PGRI. Accessed April 4, 2022. [http://www.itei.me/#:~:text=Indonesian Teacher Engagement Index \(ITEI,utuh \(engage\)\)](http://www.itei.me/#:~:text=Indonesian Teacher Engagement Index (ITEI,utuh (engage))) yang siap.
- Razik, Swanson. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1995.
- Robby Anggara. “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Di SDN 050666 Lubuk Dalam.” *Skripsi Thesis Universitas Islam Negeri Sumatera Utara*, 2019. <http://repository.uinsu.ac.id/7681/>.
- Ruhiat. *Profesional Guru (Berbasis Pengembangan Kompetensi)*.

- Bandung: Wahana IPTEK, 2014.
- Sardiman AM. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar Pedoman Bagi Guru Dan Calon Guru*. Jakarta: Rajawali, 2005.
- Sekaran, Uma. *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Soedijarto. *Memantapkan Kinerja Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdikbud, 1993.
- Soepardi. *Dasar Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P2IPTK, 1989.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- . *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suharsimi, Arikunto. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*,. Edisi Revi. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Supardi. *Kinerja Guru*. Jakarta: Grafindo, 2014.
- Suparlan. *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat, 2005.
- Suwardi, Masni Erika Firmiana dan Fitri Nida. “Pengaruh Loyalitas Terhadap Kinerja Guru SD Awal.” *Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora* 3 (2015): 99.
- Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.
- Tangkuman, Kevin, Bernhard Tewel, and Irvan Trang. “Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo.” *EMBA* 3, no. 2 (2015): 884–95.
- Tiara Anggia Dewi. “Pengaruh Professionalisme Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Se-Kota Malang.”

Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro 3 (2015): 1–12.

Tilaar H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional. Kajian Pendidikan Masa Depan.* Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994.

Usman, H. *Manajemen (Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan).* Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Wibowo. *Manajemen Kinerja.* Jakarta: RajaGrafindo, 2007.

Zulkarnaen Jafar. “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Islam Terpadu Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar.” *Jurnal Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 6 no 1 (2018): 36–44. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/11739>.

