

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi Manajerial

Istilah kompetensi menurut *Charles* adalah *Competency as a rational performance wich satisfactorily meets the objective for a desired condition*. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.¹⁵

Menurut undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalnya.¹⁶

Menurut Moch. Uzer Usman, kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan.¹⁷

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam

¹⁵ E.Mulyasa, *Standar kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2009, h.25

¹⁶Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*, Bandung: Cipta Umbara,2006, h.26

¹⁷Moch. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011,cet.25, h.14

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bentuk pengetahuan, sikap dan keterampilan yang sesuai dalam bidang pekerjaannya.

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, manajerial sering disebut sebagai asal kata dari manajemen yang berarti melatih atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau tata laksana.¹⁸

Kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris yakni dari kata *to manage* yang bersinonim dengan kata *to handle* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian dan pemimpin atau membimbing.¹⁹

Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi sebagaimana dikemukakan oleh Fredrick Taylor adalah *Management the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then seeing that they do in the best and cheapest way*

Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

¹⁸Ulbert Silahahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep teori dan dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2002, h.135

¹⁹Mochtar Effendy, *Manajemen, Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa, 1986, h.06

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Malayu S.P hasibuan mengatakan manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²⁰

2. Kompetensi Manajerial dalam Perspektif Islam

Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan).²¹ Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT :



 Artinya : *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Al Sajdah : 05).*

Dari isi kandungan ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Kaitannya ayat di atas dengan penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai pemimpin yang membawahi semua stekholder sekolah termasuk di dalamnya guru, maka

²⁰Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, h. 02

²¹Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta:Kalam Mulia,2008, h.263

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

baik buruknya suatu sekolah rendah maupun tingginya kinerja guru tergantung kepada kompetensi kepala sekolah dalam memainkannya terutama kompetensi manajerial.

Sementara manajemen menurut istilah adalah proses mengkordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.²² Sedangkan Sondang P Siagian mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.²³

Berdasarkan definisi manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang terdiri dari beberapa rangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang bekerjasama dengan orang lain agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

3. Pentingnya Kompetensi Manajerial

Dalam dunia pendidikan, manajer pendidik yang kegiatannya lebih dikenal dengan manajemen pendidikan, Menurut Engkoswara yang dikutip oleh E.Mulyasa mengemukakan bahwa

Manajemen pendidikan 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.²⁴

²²Robbin dan Coulter, *Manajemen (edisi kedelapan)*, Jakarta:PT Indeks,2007, h. 8

²³Sondang P Siagian, *Filsafah Administrasi*, Jakarta:CV Mas Agung, 1990, h.5

²⁴*Op Cit*,h.8

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Manajemen pendidikan juga merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektifitas pelayanan 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.²⁵

Dalam kaitannya dengan hal tersebut ada orang yang paling berperan dalam mewujudkannya yaitu kepala madrasah, secara umum kepala madrasah dapat diartikan pemimpin dalam suatu madrasah atau sebuah lembaga pendidikan dimana tempat menerima dan memberi pelajaran. Untuk itu manajemen pendidikan merupakan hal yang wajib yang harus dikuasai oleh kepala sekolah/madrasah.

4. Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu : Kepala dan Sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga dimana tempat menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian kepala madrasah/sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah/madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁶ Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai

²⁵*Op Cit*, h. 8

²⁶*Op Cit*, h. 83

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁷

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak madrasah. Tujuan akan tercapai jika kepala madrasah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan sekolah yang dipimpinnya menjadi madrasah yang berkualitas. Kepala sekolah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala sekolah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.²⁸ Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Berkembangnya semangat kerja, suasana yang harmonis minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional

²⁷Jamil Suprihatiningrum, 2009, *Guru Professional*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, h. 283

²⁸E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, , h. 90.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.²⁹

5. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi madrasah, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengembangkan institusi yang dipimpinya. Dinas pendidikan menetapkan tugas dan peranan kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan perkejaanya, yaitu sebagai *educator*, *manajer*, *adminitator*, dan *supervisor*. Dalam perkembangan berikutnya peranan kepala sekolah/madrasah tersebut bertambah menjadi *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, *figure* dan *mediator*.³⁰ Begitu banyaknya tugas, fungsi dan peran kepala madrasah tersebut menuntut kepala madrasah untuk memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih dibanding bawahnya atau guru. Sehingga pengangkatan kepala madrasah tidak dapat dilakukan sembarangan. Salah satu tugas berat kepala madrasah adalah harus dapat berperan sebagai manajer atau kata lain seorang kepala madrasah harus mempunyai kemampuan manajerial yang memadai.

Manajemen merupakan kegiatan yang lebih luas dari manajerial, karena dalam kegiatan manajemen ini meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan. Suatu madrasah sangat bergantung pada fungsi kepala madrasah sebagai

²⁹ Soewadji Lazaruth, 1984, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta: Penerbit KANISIUS, h.60

³⁰E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2003. h. 97-98

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengelola dan perencana juga pengendali kegiatan yang dilaksanakan oleh orang-orang yang ada di ruang lingkup madrasah. Kemajuan suatu madrasah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimainkan dan dimiliki oleh kepala madrasah, semegah dan secanggih apapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu madrasah apabila tidak dikelola dan ditangani oleh kepala madrasah beserta dengan aparat birokrasi madrasah yang bersangkutan, maka tidak akan tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Kepala madrasah adalah manajer pendidikan dan ujung tombak utama dalam mengelola pendidikan di level madrasah. Karena pada hakikatnya manajemen merupakan proses manajerial atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai manajer pendidikan. Oleh karena itu kepala madrasah diharuskan memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam memimpin madrasah.

6. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Suhardiman kompetensi manajerial adalah kemampuan dan pemahaman kepala sekolah dalam hal pengelolaan madrasah.³¹ Sedangkan kepala madrasah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite madrasah untuk mengelola segala kegiatan madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.³² Dengan demikian penulis berkesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kemampuan yang harus

³¹ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala madrasah: Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012, cet. 1, h.42

³²E. Mulyasa, *Op Cit.*, h. 37

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dimiliki kepala madrasah sebagai manajer pendidikan profesional berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) untuk melakukan suatu pekerjaan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang ada di madrasah.

Menurut Robbins dalam Soebagio Atmodiwirio kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.³³ Kemudian Yulk dalam Soebagio Atmodiwirio mengemukakan bahwa, kemampuan dapat diartikan Kemampuan atau *skill* menuju kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif. Kemampuan menggerakkan orang lain inilah yang disebut manajerial *skill*.³⁴

Demikian pula Siagian mengemukakan bahwa Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.³⁵ Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Kepala sekolah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal

³³Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Ardadizya Jaya. .2002.h. 100

³⁴Burhanudin.*Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*.Jakarta: Bumi Aksara. 1990, h. 54

³⁵Siagian.*Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.2002.h.36

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dituntut memiliki kemampuan manajemen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan.

Menurut Wahjosumidjo mengemukakan bahwa deskripsi tugas dan tanggung kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai supervisor.³⁶ Kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya. Kemudian kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas. Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Crudy yang dikutip Atmodiwirio bahwa Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk memanej sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau

³⁶ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2002.h.4

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

siswa dan guru-guru.³⁷ Menurut Katz dalam Atmodiwirio, menyebutkan bahwa:

kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*).

Menurut Payol dalam Atmodiwirio, bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

- a) Kemampuan tekhnis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, tekhnis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
- b) Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
- c) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.³⁸

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam kemampuan di atas. Agar kepala sekolah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan di atas dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku. Adapun nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan tersebut sebagai berikut:

³⁷Soebagio Atmodiwiro. *Loc Cit.*h.107

³⁸Soebagio Atmodiwiro, *Loc Cit.*h.107

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Kemampuan teknis yaitu : menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- b) Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, sehingga mampu menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, dan mampu berperilaku yang dapat diterima kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tidak ada paksaan dan lebih produktif (*working with people*).
- c) Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya yaitu kemampuan berpikir rasional, cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mangantisipasi perintah, dan mampu mengenali dan mamahami macam-macam masalah sosial.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala Sekolah adalah manajer puncak di madrasah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan madrasah. Oleh karena itu, harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.

Atmodiwiro mengemukakan bahwa ada lima ketrampilan administrasi dan dua belas kompetensi yang diperlukan untuk menjadi seorang Kepala Sekolah yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Lima ketrampilan yang dimaksud adalah: (1) ketrampilan teknis, (2) ketrampilan hubungan manusia, (3) ketrampilan konseptual, (4) ketrampilan pendidikan dan pengajaran, dan (5) ketrampilan kognitif. Sedang dua belas kompetensi yaitu: (1) Komitmen terhadap misi Sekolah dan ketrampilan untuk menjadi gambaran bagi sekolahnya, (2) orientasi kepemimpinan proaktif, (3) ketegasan, (4) sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi, (5) mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep, (6) fleksibilitas intelektual, (7) persuasif dan manajemen interaksi, (8) kemampuan beradaptasi secara taktis, (9) motivasi dan perhatian terhadap pengembangan, (10) manajemen kontrol, (11) kemampuan berorganisasi dan pendelegasian, dan (12) komunikasi.³⁹

Adapun tugas Kepala Sekolah Dirawat menyatakan bahwa “tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) tugas

³⁹ Atmodiwiro Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadzya Jaya, 2006), h. 63

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala Sekolah dalam bidang organisasi dan (2) tugas Kepala Sekolah dalam bidang supervisi.”⁴⁰

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala dalam bidang supervise yaitu hal-hal bidang yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.⁴¹

Menurut Lazarut, “kompetensi manajerial Kepala Sekolah pada dasarnya merupakan kemampuan kognitif, kemampuan afektif dan kemampuan psikomotorik.”⁴² Kepala Sekolah mengelola pendidikan melalui sumber-sumber manajemen dengan memanfaatkan semua sumber-sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Jadi keterampilan manajerial Kepala Sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah menjalankan sebagai manajer yang menjalankan fungsifungsi manajemen yaitu: (a) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan, (b) kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu

⁴⁰ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, 1986), h. 43

⁴¹ *Ibid*

⁴² www.scribd.com.02Juni 2009

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengelola personil, (c) kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, (d) kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun peranan para manajer ada tiga, yaitu:⁴³

- a. Peran antar pribadi (*Interpersonal Roles*); peran ini memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan antar perorangan.
- b. Peran infomiasional (*Informational Roles*); peran ini menyebabkan manajer menjadi fokus sentral untuk menerima dan mengirimkan informasi yang bersifat non-rutin.
- c. Peran keputusan (*Decisional Roles*); setelah dikembangkan hubungan antar pribadi dan dikumpulkannya informasi, maka perlu adanya sebuah keputusan.

Menurut Paul Hersey Cs “ dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, human, dan Conceptual”⁴⁴ Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling ticlak diperlukan tiga macam bidang keterampilan

⁴³ Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mundur

Maju, 2002), h. 91-92

⁴⁴ Hersey, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*.

Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), h. 6-7

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis⁴⁵

Robert L. Katz dalam sebuah penelitian di tahun 1970 an, juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis⁴⁶.

Paul Harsey membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu Top Manager, Middle Manager dan Supervisory Manager. Untuk Top Manager keterampilan yang paling dominan adalah *Human skill* adapun *technical skills* sangat diperlukan manager tingkat *supervisory*.⁴⁷

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manager sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skills* seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manager, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu :⁴⁸

⁴⁵ Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 7

⁴⁶ Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999), h. 15

⁴⁷ *Ibid*

⁴⁸ Wahjosumidjo kepemimpinan kepala sekolah, h. 101-102

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. *Conceptual skill* yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir, rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social.
- b. *Technical Skill* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.
- c. *Human skill* meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima.

Lain halnya dengan Longenecker cs., ia berpendapat bahwa berdasarkan hasil kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya Landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu : *planing dan decision making, organizing for effective performance, leading motivating, and controlling performance.*⁴⁹

⁴⁹ Longenecker, et. Al : Management, 5 edition, 1981, Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio 43216, h. 32 - 35

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan dikemukakannya pemikiran para pakar seperti Minstberg, Stoner, Hassey es, Longenecter cs. Tersebut maka diharapkan dapat memperluas serta lebih memantapkan wawasan manajerial setiap kepala sekolah sehingga lahir pola pikir, sikap dan perilaku kepala sekolah yang efektif.

a. Keterampilan Konsep (Conceptual Skill) Kepala Sekolah

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan organisasi antara macam-macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi, yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah ditentukan.⁵⁰

Conceptual skill menurut Paul Hersey adalah “kemampuan untuk memahami kekompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.”⁵¹ kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan Organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri

Singkatnya, keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam suatu operasi organisasi dan bagaimana

⁵⁰ Muhammad Abdul Jawwad, *Men jadi Manajer Sukse*, (Jakarta : Gema Insani, 2004, 282.) h. 55

⁵¹ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi* : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, terj. (Jakarta: Erlangga, 1982), h. 6

perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu mendiagnosa dan menganalisis masalah.

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa depan.⁵²

Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with think sor idias*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah mama ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandan⁵ seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkannya dengan tugas-tugas lainnya.⁵³

Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka dikerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun

⁵² Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, (Jakarta: Kencana 2006), h. 19

⁵³ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), h. 7

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kerangka kerja konseptual dilakukan dengan system pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen.⁵⁴

Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karma salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan.⁵⁵ Kepala harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang, misalnya satu bulan hingga satu tahun. Menengah adalah perencanaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun. Jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan apa yang dilakukan (*what*) siapa yang melakukan (*who*) kapan dilakukan (*when*) dimana dilakukan (*where*) dan bagaimana sesuatu (*how*) detail inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Erni Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merukuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegritaskan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga mencapai tujuan organisasi.⁵⁶

⁵⁴ Akdon, Strategi Management For Education Management, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 182

⁵⁵ Patricia Buhler, Management Skill dalam 24 Jam. Terj., (Jakarta: Prenanda, 2007), h. 9

⁵⁶ Erni, Pengantar Manajemen, h. 96

Berdasarkan beberapa defirusi tentang *conceptual skill* tersebut diatas, dapat diambil pengertian bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan oleh manajer pendidikan guna menyusun visi, misi dan perencanaan untuk mutu pendidikan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, malakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.⁵⁷

Tidak ada konsep yang siap pakai untuk diambil begitu saja diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan di kreasikan terlebih dahulu. Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa “kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman.”⁵⁸ Artinya, mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam angka panjang dan melaluiperpindahan posisi kerja pada bagian yang berbeda dan tempat berbeda, juga dengan mengikuti program pelatihan yang sesuai, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam organisasiorganisasi berbeda.

b. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada

⁵⁷ Komarudin, Manajemen Organisasi (Bandung: Tarsito 1974), h. 47-48

⁵⁸ Jawwad, Menjadi Manajer, h. 383

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia.⁵⁹ *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka.”⁶⁰ Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jems orang di masyarakat.⁶¹ Paul Herey berpendapat bahwa “*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan melau orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.”⁶²

Dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.”⁶³

Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa “komunikasi adalah sebagai suatu proses

⁵⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), h. 217-

⁶⁰ Jawwad, *Menjadi Manajer*, h. 383

⁶¹ Saefullah, *Pengantar Manajemen*, h. 19

⁶² Hersey. *Manajemen Perilaku*, h. 6

⁶³ Jawwad, *Menjadi Manajer*, h. 283

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

agar fungsi-gungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.”⁶⁴

Menurut laporan Perhimpunan manajemen Arnerika (*America Mangement Assosiation*) sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi sorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan oranglain.⁴¹

Pada lembaga pendidikan kepala madrasah sebagai *top manager* harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem madrasah (*steak holder*, komiter dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja dami kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin, adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi bawahan, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.”⁶⁵

⁶⁴ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Renika Cipta, 1998), h.

⁴¹ Hersey and Blachar , *Manajemen Perilaku*, h. 7

⁶⁵ Pidarta, *Manajemen pendidikan*, h. 219

Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang.

Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. “Pemimpin adalah seseorang yang berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tujuan itu.”⁶⁶

Seorang kepala madrasah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.⁶⁷

Tugas kepala Madrasah sebagai manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan tepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Kepala madrasah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya

⁶⁶ *Ibid*, h. 223

⁶⁷ Dede Rosyada. *Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 234

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan.

Dalam hal melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan mengalami problem-problem, benturan-benturan atau kontlik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompokkelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.⁶⁸

Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, Seorang harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu. : bersikap positif, tersenyum menunjukkan kepedulian pada orang lain, menyimak secara aktif, menggunakan empati, menghargai keberhasilan orang lain, menanggapi penilaian sebelum memiliki semua informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukan selera humor yang baik.⁶⁹

Keterampilan menejerial terhadap para guru harus mencakup : Menjalin komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.

⁶⁸ Winardi, Manajemen Perilaku, h. 37

⁶⁹ Buhler, Manajemen Skill, h. 153

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan teknik “(*Technical Skill*) adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (skill) khusus tentang pekerjaannya.”⁷⁰ Atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu.”⁷¹ Menurut Paul “*technical skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.”⁷²

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya,⁷³ tentunya kepala madrasah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan.

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para menaje terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar.⁷⁴ Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala sekolah.

⁷⁰ Jawwad, Menjadi Manajer, h. 282

⁷¹ Saefullah, pengantar, h. 63

⁷² Hersey, manajemen perilaku, h. 5.

⁷³ Winardi, Manajemen perilaku, h. 323

⁷⁴ Pidarta, Manajemen Pendidikan, h. 230

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala madrasah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar dilembaga itu sampai mereka lulus. Tekni-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu : teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.⁷⁵

Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran. Mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara membuat alat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik ketatausahaan mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian atau personalia, perlengkapan.

Kemampuan tehnik disini berarti kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan agar kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan bekerjasama serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Pelekasanaan yang baik harus diimplementasikan secara sungguh-sungguh dan professional.

Kepala madrasah selaku manajer berfungsi sebagai controlling, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervise manajemen artinya melakukan pengawasan dalam dalam bidang pengembangan

⁷⁵ Ibid, 231

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervise pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugastugas serta kemampuan tenaga didik sebagai seorang guru. Karenanya tugas kepala madrasah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional yang baik kepada bawahannya.⁷⁶

Berdasarkan penjelasan di atas dapat digaris bawahi bahwa keterampilan tehnik diperoleh kepala sekolah antara lain : Pengetahuan leading pengelolaan kelas, penggunaan kurikulum, menggunakan tehnik supervise, perbaikan mutu, mengetahui tentang administrasi, sarana prasarana dan keuangan.

7. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

Mengenai teori tentang kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru penulis merujuk kepada Imam Musbikin, Werang dan Burhanudin.

Berdasarkan hasil kajian Imam Musbikin mengatakan, dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan tehnik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang memadai kepala madrasah mampu menggerakkan seluruh potensi madrasah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja profesionalisme para guru.⁷⁷

Selanjutnya Werang, mengatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah dengan kinerja guru⁷⁸

⁷⁶Lazismu edisi 14 Januari 2009 Suaragu.wordpress.com/2009/02/13...

⁷⁷Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah yang Hebat*, Pekanbaru: Zanafa Publishing 2013, h. 48-49

⁷⁸Werang, Basilus Wedan. 2012. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke* <http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/download/442/481>. Jurnal Aplikasi Manajemen volume 10 Nomor 3 September 2012. ISSN: 1963-5241. (online). Diakses pada 16 April 2016.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kemudian Burhanudin mengatakan,

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 insentif.⁷⁹

Pertama, tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta ketrampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

Kedua, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada

⁷⁹Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi aksara. 2005, h.34

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

Ketiga, kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.

Keempat, iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kelima, agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

Keenam, tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

Ketujuh, peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.

Kedelapan, kemampuan manajerial kepala sekolah mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi.

Kegiatan administrasi sekolah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di sekolah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁸⁰Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/ alat/ perlengkapan secara efektif dan efisien.⁸¹ Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo bahwa proses manajemen terdiri dari:

- a) Kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas,
- b) Kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi,
- c) Serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

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

⁸⁰Winardi.*Asas-Asas Manajemen*.Bandung: Mandar Maju. 1983.h.4

⁸¹Indriyo Gitosudarmo..*Prinsip Dasar Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE. 1990.h.9

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k) Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l) Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.⁸²

Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: kemampuan menyusun program sekolah, kemampuan menyusun

⁸²Permendiknas No 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah*. Jakarta: Balai Pustaka.



organisasi, kemampuan menggerakkan staf guru dan karyawan dan kemampuan mengoptimalkan sumber daya manusia⁸³

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manjerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah mencakup:

- a) Kemampuan menyusun program sekolah dengan indikator yaitu memiliki program jangka panjang, jangka pendek dan memiliki program 8 standar pendidikan nasional.
- b) Kemampuan menyusun organisasi dengan indikator yaitu memiliki susunan program sekolah, memiliki personalia pendukung, dan menyusun personalia untuk kegiatan semua kegiatan. membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
- c) Kemampuan menggerakkan guru dan staf dengan indikator yaitu memberi arahan, mengkoordinasikan guru dan staf dan membagi tugas dan tanggung jawab.
- d) Kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah dengan indikator yaitu mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional sekolah.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai

⁸³ Kemendiknas. *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan. 2011.h.7

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁸⁴

Kinerja diartikan juga sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja, karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.⁸⁵

Akadum mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁸⁶ Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum, menyatakan kinerja

⁸⁴ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*. Jakarta : Refika Aditama. 2005.h.9

⁸⁵ Suyadi Prawirosentono. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE 1999.h.2

⁸⁶ Akadum. *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Suara Pembaharuan. (Online). (<http://www.suarapembaharuan.com/News/1999/01/220199/OpEd>) ,diakses 20 februari 2016.h. 67.

seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat di nilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernandin dan Russell dalam Akadum, juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja Sekolah Dasar adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sekolah Dasar per-satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan di evaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

2. Kompetensi Guru

Kompetensi guru adalah kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru untuk melaksanakan tugas mengajar. Kompetensi dalam peraturan pemerintah Nomor 19 (Peraturan Pemerintah 2005) dicantumkan bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Hal ini juga tercantum dalam Undang-Undang RI Nomor 14 (Undang-Undang 2005), kompetensi profesional diperoleh melalui pendidikan profesi, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa, serta menjadi tauladan peserta didik serta mampu berinteraksi secara efektif dan efisien dengan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar, dan yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Dari penjelasan di atas dapat dinyatakan bahwa kompetensi profesional guru diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerjanya, yaitu semakin tinggi kompetensinya maka semakin baik kinerjanya.

Proses pendidikan akan berjalan efektif dan efisien, apabila guru memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya, namun apabila kita pahami lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, seperti yang disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komperhensif baik kemauan dari guru, kepala sekolah, pengawas maupun dari pemerintah dalam hal ini dari tingkat dinas pendidikan sampai dapertemen.

3. Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job deskcription* individu yang bersangkutan. Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional

dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 Ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.⁸⁷ Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan-pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar. Menurut Muhaimin, seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jamannya dimasa yang akan datang.⁸⁸

⁸⁷Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang sistem pendidikan nasional*. Jakarta: Balai Pustaka 2003, h. 12

⁸⁸Muhaimin. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta. 2001, h.63

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan profesional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Menurut Davis dan Thomas dalam Suyanto bahwa guru yang efektif mempunyai ciri-ciri:

- a) Mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup, memiliki kemampuan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, mampu menciptakan atmosfir untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas.
- b) Kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup: mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran, mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik, mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feed back*).

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Penguatan (*reinforcement*) yang terdiri atas Mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon peserta didik, mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar, mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan, mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan.
- d) Mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup: mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran., mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

Pemahaman atas tugas dan peran guru dalam penyelenggaraan sistem pembelajaran menjadi kerangka dalam berfikir dalam bahasa tentang penerapan kode etik guru sebagaimana mestinya.kode etik guru Indonesia dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan AD/ART PGRI 1994.

- a) Guru berbakti membimbing peserta didik untuk membentuk manusia Indonesia yang berjiwa pancasila.
- b) Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran professional.
- c) Guru dalam berusaha memperoleh informasi tentang peserta didik sebagai bahan bimbingan dan pembinaan.
- d) Guru menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya untuk menunjang berhasilnya pembelajaran.

- e) Guru memelihara hubungan baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitarnya untuk membina peran serta dan tanggung jawab terhadap pendidikan.
- f) Guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan profesinya.
- g) Guru memelihara hubungan sejawat keprofesian, semangat, kekeluargaan dan kesetiakawanan sosial.
- h) Guru secara bersama-sama memelihara dan meningkatkan mutu organisasi sebagai sarana perjuangan, guru melaksanakan segala kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan.

4. Pentingnya Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja diartikan dalam berbagai pengertian, yaitu sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kemudian A.A Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.⁸⁹ Sedangkan Moh. Pabundu Tika, mengemukakan bahwa “kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu

⁸⁹A.A Prabu Mangkunegara. *Loc Cit.* h.67

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tertentu”.⁹⁰ Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hasibuan Hadari Nawawi, yang menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya dikatakan juga bahwa hasil kerja atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari minat dalam bekerja, penerimaan delegasi tugas, dan peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja.⁹¹

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Sementara itu menurut Husaini Usman, kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran paling tidak meliputi:

- a) Kemampuan dalam menyusun program pembelajaran,
- b) Kemampuan dalam melaksanakan prosedur pembelajaran, dan
- c) Kemampuan dalam melaksanakan hubungan antar pribadi dengan siswa.⁹²

Pendapat yang berlainan dikemukakan oleh Martinis Yamin yang mengemukakan bahwa guru bertugas sebagai fasilitator yang memiliki peran untuk belajar secara maksimal dengan menggunakan berbagai

⁹⁰Moh. Pabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2006.h.121

⁹¹Hadari Nawawi. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2006.h.64

⁹²Husaini Usman. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rodyakarya. 2004.h.119



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

strategi, metode, media dan sumber belajar melalui lembaga pendidikan sekolah, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta.⁹³

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa. Guru berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses pembelajaran.

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya yang saling terkait, sehingga perlu dilakukan pengelolaan secara optimal pada sumber daya-sumber daya tersebut, agar dapat terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁹⁴ Guru merupakan salah satu sumber daya yang kinerjanya mempengaruhi peningkatan mutu sekolah. Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan usaha kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil belajar.⁹⁵ Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional, selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

⁹³ Martinis Yamin. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta. 2008.h.10

⁹⁴ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2002.h.81

⁹⁵ Depdiknas. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta: Balai Pustaka



5. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru akan menjadi optimal bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik.⁹⁶ Menurut Pidarta dalam Lamatenggo bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas kerja, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Selain itu banyak faktor yang turut mempengaruhi kualitas kinerja guru, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari luar seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.⁹⁷

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena guru paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu di intervensi, tidak adanya kemandirian atau

⁹⁶ Lamatenggo. *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gorontalo*. Tesis. Universitas Negeri Jakarta. ” 2001.h.35

⁹⁷ *Ibid.* h.98

otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar, bahkan sebagai penatar guru juga tidak memiliki otonomi sama sekali, selain itu ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP), padahal seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri. Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang, waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya. “Akadum menyatakan dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan, profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya profesionalisme guru masih rendah.”⁹⁸ Akadum juga mengemukakan bahwa ada empat penyebab rendahnya profesionalisme guru.

- a) Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total.
- b) Rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan.
- c) Pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan,

⁹⁸Akadum, *Loc Cit.* h.67

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- d) Masih belum *smooth*-nya perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru.

6. Penilaian Kinerja

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan.⁹⁹ Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai dilingkungan organisasi manapun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi.

Menilai dan mengukur kinerja guru perlu ditetapkan kriterianya. Dale Yoder dalam Hasibuan Malayu S. P, mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.¹⁰⁰ Sedangkan menurut Siswanto, penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan

⁹⁹Akadum, *Loc Cit.* h.67

¹⁰⁰Hasibuan Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2005.h.25

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.¹⁰¹ Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan Malayu S.P, penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan tujuan penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.¹⁰² Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi nyata pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Adapun tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum adalah:

- a) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- b) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- c) Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil.
- d) Mengadakan penelitian manajemen personalia.¹⁰³

Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, masih menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b) Perbaikan kinerja
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai.

¹⁰¹ Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara. 2005.h.231

¹⁰²Hasibuan Malayu, *Op Cit*, h.25

¹⁰³Akadun, *Loc Cit*.h.67

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e) Untuk kepentingan penelitian pegawai.

Menurut Husaini Usman ada 5 faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu:

- a) kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran,
- b) kualitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi,
- c) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan,
- d) kehadiran, meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, dan
- e) konversi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.¹⁰⁴

Aspek-aspek kinerja ini dapat dijadikan landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat diukur menurut bermacam-macam aspek yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, supervisi, kehadiran dan konservasi.

7. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 Tentang Guru

¹⁰⁴Husaini Usman, *Loc Cit* h.489

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan Dosen yang kemudian di modifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Kinerja Guru (APKG). Alat Penilaian Kemampuan Guru meliputi: merencanakan pembelajaran, Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:¹⁰⁵

a) Perencanaan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur-unsur atau komponen yang ada dalam silabus terdiri dari: identitas silabus, standar kompetensi, standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, alokasi waktu, sumber pembelajaran. Program pembelajaran jangka waktu singkat (RPP), yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus ditandai oleh adanya komponen-komponen, yaitu: identitas RPP, standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), indikator, tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, metode pembelajaran, langkah-langkah kegiatan, sumber pembelajaran, penilaian.

¹⁰⁵Depdiknas. *Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Balai Pustaka, 2008. h. 75

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

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

1) Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas, seperti pelaksanaan piket kebersihan kelas, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

2) Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, media audio visual. Kemampuan guru dalam penggunaan media dan sumber belajar lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya, seperti memanfaatkan media yang sudah ada.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3) Penggunaan metode pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karna siswa memiliki interes yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab, metode diskusi dipadukan dengan penugasan dan sebagainya.

c) Evaluasi atau penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi.¹⁰⁶

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

¹⁰⁶Depdiknas, *Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Balai Pustaka 2008

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

C. Penelitian yang Relevan

Penelitian pertama tentang pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap mutu guru sudah pernah diteliti oleh I Wayan Ruja Suwantara yang berjudul pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah, supervisi kepala madrasah, dan persepsi guru tentang kompetensinya terhadap kinerja guru sma negeri 1 blah batu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) pengaruh manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru, (2) pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru, (3) pengaruh persepsi Kompetensi guru terhadap kinerjanya, (4) kontribusi manajerial kepala madrasah, supervisi kepala madrasah, dan persepsi Kompetensi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Blahbatuh. Penelitian ini termasuk *ex-post facto* korelasional terhadap populasi subyek guru-guru di SMA Negeri 1 Blahbatuh, yang berjumlah 68 orang. Penelitian ini adalah survei. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisisioner untuk variabel kemampuan manajerial kepala madrasah, supervisi kepala madrasah, persepsi guru dan kinerja guru dengan menggunakan model skala Likert. Data dianalisis dengan menggunakan regresi sederhana, gand dan analisis korelasi parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi yang signifikan dari kemampuan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Blahbatuh dengan kontribusi sebesar 33%, sumbangan efektif (SE) sebesar 17%, dan determinasi parsial sebesar 15,5%. (2) Terdapat kontribusi yang signifikan dari superivisi kepala madrasah terhadap kinerja guru di SMA Negeri Blahbatuh dengan kontribusi sebesar 25,6%, sumbangan efektif (SE) sebesar 11%, dan determinasi parsial sebesar 10,3%. (3) Terdapat

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kontribusi yang signifikan dari persepsi Kompetensi guru terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Blahbatuh dengan kontribusi sebesar 45,9%, sumbangan efektif (SE) sebesar 33%, dan determinasi parsial sebesar 35,7%. (4) Terdapat kontribusi yang signifikan dari kemampuan manajerial kepala madrasah, supervisi kepala madrasah dan persepsi Kompetensi guru terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Blahbatuh dengan kontribusi sebesar 62,6%.

Berdasarkan temuan tersebut disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan dari kemampuan manajerial kepala madrasah, supervisi kepala madrasah, persepsi guru terhadap kinerja guru. Persepsi guru tentang kompetensinya memberikan kontribusi yang paling besar. Hal ini berarti bahwa persepsi guru tentang kompetensinya merupakan prediktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Blahbatuh.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Basilius Redan Werang dengan judul hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah, dan moral kerja guru dengan kinerja guru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (a) hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim sekolah; (b) hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan moral kerja guru; (c) hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru; (d) hubungan antara iklim sekolah dengan moral kerja guru; (e) hubungan antara iklim sekolah dengan kinerja guru; dan (f) hubungan antara moral kerja guru dengan kinerja guru.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan deskriptif-korelasional. Populasi penelitian ini adalah semua guru SMA

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Negeri di Kota Merauke yang berjumlah 90 orang. Peneliti menggunakan tabel krecjie untuk menentukan jumlah sampel, yaitu 71 orang atau 82,56% dari populasi. Instrumen penelitian ini adalah angket. Untuk menganalisis data peneliti menggunakan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan: (a) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim sekolah; (b) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan moral kerja guru; (c) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru; (d) ada korelasi positif namun tidak signifikan antara iklim sekolah dengan moral kerja guru; (e) ada korelasi positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru; dan (f) ada korelasi positif dan signifikan antara moral kerja guru dengan kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut: (a) pemerintah daerah perlu memikirkan langkah-langkah strategis untuk pendidikan dan pembinaan bagi para kepala sekolah dan calon kepala sekolah; dan (b) kepala sekolah hendaknya direkrut dan diseleksi dari para guru yang memiliki kualitas moral dan kepribadian yang baik.¹⁰⁷

D. Kerangka Berfikir

Seorang kepala sekolah sebagai seorang manajer harus memiliki kemampuan manajerial yang efektif, manajemen yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan kemampuan yang baik

¹⁰⁷ Werang, Basilus Wedan. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke* <http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/download/442/481>. *Jurnal Aplikasi Manajemen* volume 10 Nomor 3 September 2012. ISSN: 1963-5241. (online). 2012. Diakses pada 16 April 2016.

untuk memimpin sebuah organisasi madrasah. Dalam perannya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan fasilitas kerja yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah.

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

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan mendeskripsikan hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di mana kompetensi manajerial sebagai variabel independen atau variabel bebas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau variabel terikat, dalam hal ini adalah kinerja guru.

E. Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan penjabaran dalam bentuk konkrit dari konsep teoritis agar mudah dipahami, diukur, dan dijadikan sebagai acuan bagi penulis dilapangan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Indikator tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik sebagai variabel (X1) *independent* diantaranya:

Indikator tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik sebagai variabel (X) *independent* diantaranya:

- a) Kepala sekolah mampu membuat konsep (perencanaan) program kerja
- b) Kepala sekolah mampu berfikir rasional, cakap dan cekatan
- c) Kepala sekolah mampu mengenali dan mengantisipasi masalah dan mampu memberi arahan,
- d) Kepala sekolah mampu mengkoordinasikan membagi tugas dan tanggung jawab.
- e) Kepala sekolah memiliki kemampuan memahami sikap atau perilaku manusia dan proses kerja sama.
- f) Kepala sekolah memiliki kemampuan berkomunikasi secara jelas,
- g) Kepala sekolah mampu menciptakan dan membina hubungan baik dengan guru dan karyawan.
- h) Kepala sekolah mampu memahami serta mendorong orang lain untuk bekerja tanpa ada paksaan.
- i) Kepala sekolah menguasai metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan manajerial
- j) Kepala sekolah mampu memanfaatkan sarana yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Indikator tentang kinerja guru sebagai variabel (Y) *dependen* diantaranya:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Perencanaan pembelajaran dengan indikator
 - a. Guru mampu mengembangkan silabus dan RPP
 - b. Guru mampu merumuskan tujuan pembelajaran secara jelas
 - c. Guru mampu merumuskan indikator sesuai dengan tujuan pembelajaran
 - d. Guru mampu mengembangkan materi sesuai dengan tujuan
 - e. Guru mampu menyesuaikan media serta strategi dengan materi dan tujuan
 - f. Guru mampu mengevaluasi sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan
2. Pelaksanaan proses pembelajaran dengan indikator
 - a. Guru mampu mengelola kelas dengan baik
 - b. Guru mampu menggunakan media pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan
 - c. Guru mampu menyesuaikan penggunaan metode pembelajaran dengan materi pembelajaran
3. Evaluasi atau penilaian pembelajaran dengan indikator
 - a. Guru memiliki mampu menyusun perencanaan evaluasi
 - b. Guru memiliki kemampuan pengelolaan hasil evaluasi
 - c. Guru mampu menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan hasil kinerja.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Asumsi dan Hipotesa

a. Asumsi

Berdasarkan pemahaman penulis, maka penulis berasumsi: bahwa Kinerja Guru di Pengaruhi oleh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.

b. Hipotesa

Berdasarkan asumsi yang penulis kemukakan diatas, maka penulis berhipotesa sebagai berikut:

Ha: Ada hubungan yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di SDIT se- Kecamatan Tampan kota Pekanbaru.

Ho : Tidak ada hubungan yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di SDIT se Kecamatan kota Pekanbaru.