

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep dan Pengertian Kompetensi

2.1.1.1 Kompetensi

Kompetensi berasal dari bahasa Inggris "competence" yang berarti keterampilan, kecakapan, keahlian, wewenang dan kekuasaan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hornby (1982:172) yang mengartikannya sebagai person having ability, power, authority, skill, knowledge to do is needed. Bertolak dari pengertian ini kemampuan atau kompetensi dapat diberi makna, orang yang memiliki keterampilan, kekuasaan, kewenangan, keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk suatu tugas tertentu.

Menurut Arikunto (2006:45) ada tiga macam keterampilan kepala sekolah/guru sekolah yakni keterampilan individual, Strategi Kepemimpinan Pendidikan untuk Peningkatan Mutu Sekolah profesional dan sosial. Sejalan dengan hal tersebut Sahertian (1994:6) juga membaginya menjadi tiga, hanya dengan bahasa yang berbeda yakni keterampilan pribadi, kompetensi profesional, dan keterampilan kemasyarakatan. Selanjutnya, Purnomo dalam Soebagio (2003:45) yang menyatakan bahwa kompetensi kepala sekolah meliputi: keterampilan personal, keterampilan sosial, dan keterampilan profesional.

Keterampilan personal berkaitan dengan kematangan kepribadian kepala sekolah yang bersangkutan. Keterampilan sosial merupakan keterampilan untuk berkomunikasi dengan orang lain. Keterampilan profesional erat kaitannya dengan tugas-tugas manajemen, supervisi, administrasi dan memimpin sekolah. Ketiga keterampilan dasar tersebut menyatu dan tampak dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah mengampu kegiatan pengelolaan pendidikan dan pengajaran sekolah.

Menurut Mulyasa (2003:37) yang dimaksud dengan kompetensi adalah perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Sedangkan Mc. Ashan dalam Mulyasa

(2003:43) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah segenap pengetahuan, keterampilan dan keterampilan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

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

2.1.1.2 Konsep Kompetensi

Konsep kompetensi menekankan bahwa keberhasilan seseorang tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan atau ijazah, tetapi oleh kemampuan nyata dalam menjalankan tugas. Kompetensi bersifat terintegrasi (menggabungkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap), dapat diukur melalui kinerja, dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Komponen kompetensi umumnya terdiri dari:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
Pemahaman teoritis atau informasi yang dimiliki seseorang.
2. Keterampilan (*Skill*)
Kemampuan melakukan tugas secara fisik atau mental.
3. Sikap (*Attitude*)
Perilaku, nilai, dan etika kerja dalam melaksanakan tugas.
4. Motif dan karakter (dalam konsep tertentu), dorongan internal yang memengaruhi konsistensi kinerja.

2.1.1.3 Manajemen Kepala Sekolah

Dalam konteks kepengawasan, kegiatan-kegiatan supervisi harus disusun dalam satu program yang merupakan kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditunjukkan dalam situasi belajar mengajar. Sasaran utama supervisi pengajaran yang efektif adalah memperbaiki dan memajukan pengajaran, oleh karena itu pelayanan supervisi pengajaran harus didasarkan pada perencanaan yang mantap, dituangkan kedalam program yang sistematis, rasional dan dapat dilaksanakan.

Sasaran bidik supervisi yang dilakukan pengawas adalah guru. Guru memegang posisi kunci dalam pelaksanaan dan keberhasilan pengajaran di sekolah, oleh karenanya penyusunan program pelayanan supervisi pengajaran seyogyanya memprioritaskan pembinaan dan peningkatan kemampuan profesional guru. Hal ini sejalan dengan pendapat yang ditemukan oleh Oteng Sutisna (2022:237) bahwa: Pusat dan titik pangkal usaha supervisi adalah guru di dalam kelas dengan kelompok murid-muridnya oleh sebab guru memegang peranan inti dalam setiap program pengajaran dan dalam setiap usaha perbaikan pengajaran. Karena itu setiap program supervisi hendaknya disusun di sekeliling pekerjaan, pikiran dan sikap guru. Program supervisi pelayanan pendidikan khususnya dan fasilitas adalah kekayaan untuk dimanfaatkan oleh guru-guru, karena kemajuan dalam proses belajar murid tidak akan dicapai dengan memusatkan perhatian supervisi kepada tehnik pengajaran semata.

Supervisi sesuai dengan konsep yang dikemukakan di atas bertitik tolak dari pemikiran bahwa setiap guru dan Kepala Sekolah memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Secara tegas kecakapan mengajar guru dan kecakapan memimpin Kepala Sekolah masih dapat dan harus ditingkatkan, lebih-lebih dalam iklim pendidikan dewasa ini di mana pembaruan-pembaruan selalu terjadi. Sehubungan dengan pokok pemikiran tersebut, maka tujuan supervisi adalah menilai kemampuan guru dan Kepala Sekolah sebagai pendidik dibidangnya masing-masing dalam rangka membantu mereka melakukan perbaikan-perbaikan serta peningkatan diri dan tugasnya bila mana diperlukan dengan menunjukan kekurangan dan kelemahan mereka agar dapat diatasi dengan usaha sendiri. Oleh karena itu supervisi tidak boleh dilakukan secara sepihak. Untuk mencari kesalahan guru dan Kepala sekolah yang disupervisi. Supervisi pengajaran mempunyai tujuan untuk membantu guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar secara lebih baik. Bantuan yang dimaksud adalah bantuan profesional untuk memungkinkan guru dapat merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Membantu para guru memperoleh arah diri dan belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang mereka hadapi, dan sesuai dengan itu mendorong mereka kepada kegiatan-kegiatan untuk menciptakan situasi-situasi di mana murid dapat

belajar dengan lebih efektif. Dari ungkapan beliau, peneliti simpulkan bahwa tujuan supervisi pengajaran adalah untuk meningkatkan kepercayaan dan kemampuan serta keterampilan mengajar guru agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Tujuan supervisi pengajaran juga, tercermin dalam definisi supervisi pengajaran mengandung makna: (1) bahwa supervisi pengajaran adalah perbuatan secara langsung mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana proses belajar mengajar, (2) bahwa supervisi pengajaran melalui pengaruhnya terhadap perilaku, bertujuan untuk mempertinggi mutu belajar murid demi mencapai hasil yang tinggi pula.

Kemampuan memadukan kedua sumber pengajaran tersebut dalam usaha memberikan pembinaan profesional kepada guru sangat dibutuhkan oleh Pengawas maupun oleh Kepala Sekolah untuk terwujudnya supervisi pengajaran. Selanjutnya rumusan tujuan supervisi pengajaran dapat dilihat pada Buku Pedoman Supervisi dan Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar (Mulyasa, 2025:6) sebagai berikut: Supervisi pengajaran profesional guru dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sehari-hari, yaitu pengelola proses belajar mengajar dengan segala aspek pendukungnya sehingga berjalan dengan baik supaya tujuan PBM khususnya dan tujuan pendidikan pada umumnya tercapai secara optimal.

Kemampuan yang dimaksud adalah meliputi kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar, melaksanakan kegiatan belajar mengajar, menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik, membuat dan menggunakan alat bantu pengajaran, menggunakan dan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber dan media pengajaran, membimbing dan melayani murid yang mengalami kesulitan dalam belajar, mengelola kegiatan belajar mengajar ko dan ekstra kulikuler serta kegiatan-kegiatan sekolah lainnya. Supervisi pengajaran tujuan utamanya adalah meningkatkan kemampuan profesional guru dan perbaikan proses belajar mengajar, selayaknya mendapatkan perhatian yang serius dari pihak yang berkompeten, mengingat pengelolaan pengajaran di negara kita masih jauh tertinggal dibanding dengan negara-negara maju. Mengingat peran guru sebagai pelaksana langsung proses belajar mengajar sangat penting dan sangat strategis dalam mencerdaskan

kehidupan bangsa, maka selayaknyalah mendapat pembinaan dan bantuan profesional melalui pelayanan supervisi pengajaran secara efektif.

Efektifitas pelayanan supervisi pengajaran dipengaruhi banyak aspek, terutama aspek pengetahuan dan keterampilan dari pelaksana supervisi pengajaran itu sendiri. Dengan kata lain aspek supervisi pengajaran: *“Effective Supervision requires knowledge, interpersonal skills, and technical skills”*. Kutipan di atas menekankan bahwa pengetahuan, keterampilan berhubungan, dan keterampilan teknis merupakan prasyarat yang harus dimiliki dan dikuasai oleh para pelaksana supervisi (*supervisor*) untuk dapat mewujudkan efektifitas pelayanan supervisi pengajaran. Pengetahuan yang dimaksud di sini ialah pengetahuan tentang konsep-konsep supervisi pengajaran, perilaku guru, dan masalah-masalah proses belajar mengajar.

Keterampilan berhubungan (*interpersonal skills*) yang dimaksud adalah berkaitan dengan hubungan atau komunikasi dengan guru baik secara individual maupun secara kelompok. Sedangkan keterampilan teknis (*technical skills*) berkaitan dengan kegiatan observasi kelas, perencanaan kegiatan, penilaian dan perbaikan pengajaran. Hal tersebut jelas diungkapkan oleh Glickman (Suhardan, 2026:74), sebagai berikut: *“... the supervisor must have technical skills in observing, planning, assesing, and evaluating instructional improvement”*. Ketiga persyaratan tersebut (*knowledge, interpersonal skills, dan technical skills*), merupakan tuntutan mutlak untuk dapat melaksanakan tugas atau kegiatan supervisi pengajaran secara efektif. Tugas atau kegiatan supervisi pengajaran tersebut diungkapkan oleh Glickman (Suhardan, 2026:75), bahwa: *“...direct assistance, curriculum development, inservice education, group development, and action research”*. Dengan demikian terdapat hubungan erat antara prasyarat (*knowledge, interpersonal skills, dan technical skills*) dengan tugas atau kegiatan supervisi pengajaran dalam rangka perbaikan proses belajar mengajar. Efektifitas program supervisi hendaknya dinilai secara periodik, tak ada perbaikan bisa terjadi jika tidak bisa ditentukan apa yang dicapai.

Pihak yang paling berkompeten untuk melakukan pembinaan dan peningkatan kemampuan profesional guru adalah Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah yang berfungsi sebagai supervisor pengajaran. Sebagai supervisor

pengajaran ia harus senantiasa berusaha memberikan pembinaan dan bantuan kepada guru dalam memperbaiki proses belajar mengajar. Namun disadari bahwa Pengawas Sekolah tidak dapat memusatkan perhatian sepenuhnya kepada kegiatan tersebut, mengingat mereka mempunyai peran ganda yaitu peran teknik administratif dan peran teknik edukatif.

Pelayanan supervisi pengajaran merupakan pelaksanaan peran yang seyogyanya dilakukan pengawas sekolah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan perbaikan pengajaran. Peran pengawas sekolah sebagai supervisor pengajaran tercermin pada rincian kegiatan seperti tertuang dalam Surat Keputusan MENPAN Nomor 118/1996 (Mulyasa, 2025:86) sebagai berikut:

- a. Menyusun Program pengalaman sekolah;
- b. Menilai hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru;
- c. Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses belajar mengajar/bimbingan, dan lingkungan sekolah;
- d. Menganalisis hasil belajar/bimbingan siswa, guru, dan sumber daya pendidikan;
- e. Melaksanakan pembinaan kepada guru dan tenaga lainnya di sekolah;
- f. Menyusun laporan dan evaluasi hasil pengawasan;
- g. Melaksanakan pembinaan lainnya di sekolah selain proses belajar mengajar/bimbingan siswa
- h. Melaksanakan evaluasi hasil dari sekolah yang ada di lingkungan Kabupaten/Kota madya;
- i. Melaksanakan tugas di daerah terpencil.

2.1.1.4 Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2008). Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah (Rahman, 2006). Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan sebagai Kepala

Sekolah disebutkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, enterpeneur*, dan *climate creato*. Kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari 5 kompetensi di antaranya adalah kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator*, dan *motivator* di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, supervisor, leader, innovator, motivator* (E. Mulyasa, 2011). Beliau juga mengemukakan peran kepala sekolah dalam manajemen sekolah sebagai penanggung jawab, manajer, pimpinan dan supervisor yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah Sebagai Penanggung Jawab

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi di sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan dengan seluruh substansinya disamping itu agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, sebagai pengelola kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian yang kondusif tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif

dan efisien. Kepala sekolah merupakan personal sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan di sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan yang dipimpinnya.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan pendidikan di sekolah maka ia harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Fungsi kepala sekolah sebagai manajer sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan manajerialnya harus melalui tahap-tahap sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan : apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan-kegiatan.

Sekolah yang disebutkan dimuka harus direncanakan oleh kepala Sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan Sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Pada perencanaan ini ada beberapa kompetensi yang dimiliki oleh kepala Sekolah yaitu:

- 1) Merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran.
- 2) Merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar.
- 3) Merencanakan pengelolaan kelas.
- 4) Merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran.
- 5) Merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

b. Pengorganisasian

Kepala Sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjalankan kegiatan kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah berjalan dengan lancar. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru dan anak buahnya.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando) memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin. Memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka

melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

d. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian merupakan kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan dan keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi), kekosongan tindakan.

e. Pengawasan

Pengawasan merupakan tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan lainnya yang telah ditetapkan. Semua tahap-tahap kegiatan di atas harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin agar kedudukannya sebagai seorang pemimpin dapat berjalan baik dan teratur.

3. Kepala Sekolah Sebagai Pimpinan

Menurut Masaong dan Ansar (2009:259) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Selanjutnya Wahjosumijo dalam Masaong dan Ansar (2009:259) mengemukakan bahwa kepala Sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Menurut Mulyasa (2003:124) kepala Sekolah yang berfungsi sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan tugasnya hendaknya tertumpu pada prinsip-prinsip supervisi yaitu:

1. Sistematis artinya terlaksana secara teratur, berencana dan kontinu obyektif artinya data yang didapat dalam observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
2. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
3. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
4. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja mengembangkan usaha bersama dalam

menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial (Rusman, 2009). Maksudnya adalah perilaku dapat berubah meskipun sudah direncanakan, tetapi perubahan ini didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang rasional (Helmawati, 2014:138-142). Secara rinci kompetensi- kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 yaitu :

a. Kepribadian :

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah

b. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah /madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- 6) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka

pendayagunaan secara optimal

- 7) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/madrasah
- 8) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik
- 9) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 10) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- 11) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- 12) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
- 13) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- 14) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
- 15) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Sosial

- 1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
- 4) Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus tahu betul apa yang menjadi target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang dilakukannya.

Sedangkan tanggung jawab kepala sekolah meliputi : "(1) *instruction and curriculum*, (2) *pupil personnel*, (3) *community and school relation*, (4) *staff personnel*, (5) *organization and structure of the school*, and (6) *school program, physical facilities*" (Wahyudi, 2009). (instruksi dan Kurikulum, personil murid, hubungan sekolah dan masyarakat, staf personel, organisasi dan struktur sekolah, dan program sekolah, fasilitas fisik). Untuk menjalankan tugas sebagaimana dikemukakan di atas, kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan. Kemampuan kepala sekolah (*The abilities a principal*) meliputi kemampuan menganalisis masalah mengambil keputusan, keorganisasian, kepemimpinan, memotivasi, komunikasi secara lisan maupun tulisan.

Menurut (Wahjosumidjo, 2011) adalah bagaimana kepala sekolah melaksanakan tanggung jawab dan tugas pokok yang dilihat dari perilaku masing-masing kepala sekolah, yaitu : 1) Bagaimana pola pikir, sikap dan perilaku sebagai cerminan nilai-nilai kepribadian kepala sekolah. 2) Bagaimana cara-cara untuk

metode, strategi, pendaya gunaan sumber-sumber daya yang ada secara maksimal, suasana kerja serta prosedur yang diterapkan dalam rangka melaksanakan tugas dan mencapai tujuan 3) Bagaimana hasil- hasil yang dicapai, adalah benar-benar sesuai dengan rencana serta sejalan dengan prosedur dan aturan yang berlaku, yaitu terwujudnya keseimbangan antara tercapainya tujuan sekolah (*goals and objectives*) sebagai organisasi serta terpenuhinya ekspektasi sumber daya manusia yang sangat berperan dan menentukan kehidupan atau dinamika organisasi sekolah (*product*).

Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan penting dan direktur kebijakan di sekolah, untuk mewujudkan tujuan sekolah serta tujuan pendidikan yang lebih luas (Pertiwi et al., 2022). Tanggung jawab pembinaan kepala sekolah adalah:

- 1) Pembinaan program pengajaran Kepala Sekolah diharapkan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengajaran, sehingga kepala sekolah mampu untuk melaksanakan pembinaan aspek- aspek pengajaran tersebut secara lebih baik sesuai dengan tuntutan ilmu dan teknologi, keinginan- keinginan masyarakat, minat dan bakat yang ada pada peserta didik.
- 2) Pembinaan Kesiswaan Seorang kepala sekolah, para guru, dan tenaga kependidikan yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi, dan kebutuhan kemasyarakatan serta kepentingan individu para peserta didik. Para peserta didik merupakan klien utama yang harus dilayani, oleh sebab itu para peserta didik harus dilibatkan secara aktif dan tepat, tidak hanya dalam proses pembelajaran melainkan juga dalam kegiatan sekolah.
- 3) Pembinaan Staf Yang dimaksud staf adalah sekelompok sumber daya manusia yang membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari

tenaga guru, laboran, pustakawan, dan kelompok sumber daya yang bertugas sebagai tenaga administrasi. Pembinaan terhadap staf perlu dilakukan oleh kepala sekolah, agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setiap kepala sekolah.

- 4) Anggaran belanja dan fasilitas sekolah
- 5) Keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu sekolah. oleh sebab itu kepala sekolah dalam kerangka manajemen berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah ke dalam istilah-istilah yang pragmatik tentang: a) Permintaan anggaran yang spesifik, b) Mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah,
- 6) c) Pemantauan atau monitoring terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia, d) Evaluasi hasil-hasil pendidikan. Siklus anggaran belanja sekolah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan, dan evaluasi anggaran sekolah memerlukan perhatian yang cermat dari kepala sekolah, sebab kecermatan kepala sekolah terhadap proses anggaran belanja sekolah akan meningkatkan kewibawaan kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah (Wahjosumidjo, 2008).

2.1.1.5 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Secara *etimologi*, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill*, yang artinya kemahiran atau kecakapan. Secara *terminologi* keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Keterampilan- keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif akan tetapi jenis keterampilan berbeda menurut tingkat manajer dalam organisasi (Wahyudi, 2012: 68). Manajer memegang kendali yang amat penting dalam mewujudkan efektifitas organisasi. Seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat, sangat bergantung pada baik tidaknya manajer organisasi yang bersangkutan mengoperasikan pekerjaannya. Ketika manajer tidak baik dalam mengoperasikan pekerjaannya, niscaya organisasi tersebut tidak akan berhasil

mencapai tujuannya dengan baik. Untuk menjadi kepala sekolah yang berhasil harus memiliki keterampilan atau keahlian dasar. Terdapat empat bidang keterampilan manajerial yaitu : 1) Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*), 2) Keterampilan Administrasi (*administrative skill*), 3) Keterampilan Manusiawi (*human relationship skill*), 4) Keterampilan Teknik (*technical skill*) (Wahyudi, 2012:69).

1. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) yaitu keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijakan, serta memutuskan suatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Untuk maksud tersebut para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan, serta meningkatkan perkembangan organisasi. Maka kemampuan para manajer pada umumnya terutama manajer seharusnya memiliki kemampuan yang cukup memadai dalam membuat perencanaan pendidikan secara komprehensif, terpadu dan ekonomis. Dengan kemampuan tersebut, pada gilirannya dapat memberikan efek yang positif pula terhadap setiap usaha untuk meningkatkan mutu keluaran lembaga pendidikan (Wahyudi, 2012:70).

Untuk mewujudkan keahlian konseptual seorang pemimpin sekolah atau Madrasah harus memiliki mental kepribadian yang unggul diperoleh dari keyakinan atau aturan-aturan agama yang diyakini. Selain itu, seorang pemimpin memerlukan keterampilan intrapersonal, dan kemampuan yang lebih mendalam akan ilmu pengetahuan yang diperlukannya secara menyeluruh sehingga akan mampu mengonsep suatu program yang unggul serta mampu menciptakan kepemimpinan yang efektif, di antaranya yaitu:

- a. Kemampuan intrapersonal adalah kemampuan seseorang menerima informasi, mengelola, menyimpan, dan menghasilkan kembali. Proses pengelolaan informasi ini disebut komunikasi intrapersonal.
- b. Penguasaan pengetahuan secara holistik. Seorang pemimpin agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan optimal harus memiliki ilmu pengetahuan yang luas dan komprehensif. Di antara ilmu pengetahuan yang

dimiliki kepala sekolah sebagai seorang pemimpin selain kemampuan pedagogik sebagai tugas utama seorang pendidik, tentunya perlu pemahaman dalam ilmu pengetahuan lainnya. Ilmu pengetahuan penunjang yang harus dimiliki di antaranya yaitu ilmu pengetahuan tentang: keagamaan, hukum atau perundang-undangan (khususnya tentang pendidikan), kepemimpinan, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, serta perilaku organisasional (Helmawati, 2014:112-125).Kemampuan sifat dan mental pemimpin. Seorang kepala sekolah atau madrasah hendaknya memiliki sifat kestabilan dan kemampuan mental. Kestabilan ini mencakup kestabilan dalam tingkah laku, pandangan hidup, dan kestabilan dalam nilai-nilai yang dianut. Kestabilan dalam perilaku berarti bahwa seseorang yang segala perbuatannya dan tingkah lakunya senantiasa berdasarkan atas suatu rencana yang telah dipikirkan, dikonsep, dan dipertimbangkan secara matang. Kestabilan di sini bukanlah dalam pengertian yang kaku atau tidak dapat di ubah, tetapi kestabilan dinamis. Maksudnya adalah perilaku dapat berubah meskipun sudah direncanakan, tetapi perubahan ini didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang rasional (Helmawati, 2014:138-142).

2. Keterampilan Manusiawi (*Human Relationship skill*)

Keterampilan manusiawi (*human relationship skill*) adalah kemampuan mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang manajer berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik (Draf, 2002:17).

3. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*)

Keterampilan teknis (*technical skill*) yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode-metode, prosedur, teknik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. (Kamaluddin dan Alfian, 2012:161) menyebutkan bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas,

- b. Kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru,
- c. Kepala sekolah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas, dan personel yang ada,
- d. Kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa,
- e. Mengkoordinir penggunaan alat pengajaran,
- f. Membantu guru dalam perbaikan pengajaran.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa, keterampilan tehnikal yang perlukan oleh kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas penggunaan metode pengajaran, tehnik evaluasi siswa, tehnik pembuatan satuan acara pembelajaran, tehnik-tehnik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, serta tehnik mengarahkan dan membina para guru di sekolah.

2.1.2 Kompetensi Guru

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, disebutkan bahwa kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu. (Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional: 795). Houston yang dikutip oleh Mujib dan Mudzakkir (2006:93) mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang. Dari pengertian tersebut dipahami bahwa suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan umum. Pekerjaan profesional memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya. Guru sebagai pekerjaan profesional juga memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam menjalankan tugasnya yang biasa disebut kompetensi guru. Kompetensi guru berupa seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh seorang guru agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas keprofesionalannya. Dengan penguasaan kompetensi-kompetensi itu, diharapkan dapat diwujudkan pencapaian tujuan pendidikan

nasional.

Di dalam UU R.I. No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa kompetensi meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Selanjutnya di dalam penjelasan undang-undang tersebut dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kompetensi profesional guru adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, sedangkan kompetensi sosial berarti kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Keempat kompetensi tersebut secara teoritis dapat dipisah-pisahkan satu sama lain. Namun, secara praktis keempat kompetensi itu tidak mungkin dipisah-pisahkan. Keempatnya saling menjalin secara terpadu dalam diri seorang guru. Kompetensi tersebut antara lain:

1. Kompetensi Pedagogis

Kompetensi pedagogis adalah seperangkat kemampuan dan keterampilan (*skill*) yang berkaitan dengan interaksi pembelajaran antara guru dan peserta didik dalam kelas. Kompetensi pedagogis ini meliputi kemampuan guru dalam menjelaskan materi, melaksanakan metode pembelajaran, memberikan pertanyaan, menjawab pertanyaan, mengelola kelas, dan melaksanakan evaluasi.

2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah seperangkat kemampuan dan karakteristik personal yang memcerminkan realitas sikap dan perilaku guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam kehidupan sehari-hari. Kompetensi kepribadian ini melahirkan ciri-ciri guru yaitu, sabar, tenang, bertanggung jawab, demokratis, ikhlas, cerdas, menghormati orang lain, stabil, ramah, tegas, berani, kreatif, inisiatif, dan lain-lain.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah seperangkat kemampuan dan keterampilan yang terkait dengan hubungan atau interaksi dengan orang lain. Artinya, guru harus dituntut memiliki keterampilan berinteraksi dengan masyarakat, khususnya dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan problem masyarakat. Dalam realitas masyarakat, guru masih menjadi sosok elit masyarakat yang dianggap memiliki otoritas moral cukup besar. Salah satu konsekuensi agar peran itu tetap melekat dalam diri guru adalah guru harus memiliki kemampuan berhubungan dan berkomunikasi dengan orang lain.

4. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah seperangkat kemampuan dan keterampilan terhadap penguasaan materi pelajaran secara mendalam, utuh, dan komprehensif. Guru yang memiliki kompetensi profesional tidak cukup hanya memiliki penguasaan materi secara formal, tetapi juga harus memiliki kemampuan terhadap materi ilmu lain yang memiliki keterkaitan dengan pokok bahasan mata pelajaran tertentu. Misalnya, guru fikih yang mengajar pokok bahasan nikah tidak cukup menguasai materi yang berkaitan dengan normativitas fikih, melainkan juga harus menguasai dan memahami materi nikah yang berkaitan dengan perkembangan penduduk. Konsekuensinya, guru tersebut harus menguasai materi yang berkaitan dengan kependudukan (Muchith, 2008: 148-149).

Sedangkan menurut Hamzah B. Uno (2008) membagi kompetensi guru dalam tiga bagian, yaitu:

- a) Kompetensi bidang kognitif, artinya kemampuan intelektual, seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan mengenai cara mengajar, tentang belajar dan tingkah laku individu, tentang bimbingan dan penyuluhan, administrasi kelas, cara menilai hasil belajar siswa, tentang kemasyarakatan dan pengetahuan umum lain.
- b) Kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap

berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesi sikap, menghargai pekerjaan, mencintai dan memiliki perasaan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya, sikap toleransi terhadap sesama profesi, memiliki kemauan keras untuk mengingatkan hasil kerjanya.

- c) Kompetensi perilaku/ performance, artinya kemauan guru dalam berbagai keterampilan/berperilaku, seperti keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pelajaran, bergaul/berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menumbuhkan semangat belajar para siswa, menyusun persiapan/perencanaan mengajar, keterampilan melaksanakan administrasi kelas, dan lain- lain (Hamzah B. Uno, 2008).

2.1.3 Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang dimaksud dengan guru adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong pelajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Guru merupakan tenaga profesional, yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama pada pendidikan di perguruan tinggi.

Tugas guru pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu tugas profesi, tugas kemanusiaan dan tugas kemasyarakatan (Moh. User Usman, 2011). Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada peserta didik. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan meliputi bahwa guru di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Dan tugas guru dalam bidang kemasyarakatan meliputi bahwa guru mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral pancasila dan mencerdaskan bangsa Indonesia. Salah satu faktor yang paling menentukan dalam

proses pembelajaran di kelas adalah guru.

Tugas guru yang paling utama adalah mengajar dan mendidik. Sebagai pengajar, guru berperanan aktif (*medium*) antara peserta didik dengan ilmu pengetahuan. (Muhaimin dkk., 1996: 54). Seiring dengan kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat, guru tidak lagi sekedar bertindak sebagai penyaji informasi. Guru juga harus mampu bertindak sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing yang lebih banyak memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mencari dan mengolah sendiri informasi (Uno, 2009:16-17). Guru berperan penting untuk mendidik dan membimbing peserta didiknya agar menjadi penerus bangsa yang berkarakter karena peran guru tidak hanya mengajarkan atau mentransfer ilmu pengetahuan saja kepada peserta didiknya. Guru disebut juga sebagai katalisator, yakni orang yang digugu dan ditiru oleh peserta didiknya (Yantoro & Hayati,S. 2020).

Guru profesional dituntut memiliki kompetensi-kompetensi khusus. Selain itu, guru juga dituntut melaksanakan kewajiban-kewajiban yang dibebankan kepadanya. Di dalam pasal 20 UU R.I. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa guru dalam melaksanakan tugasnya mempunyai beberapa kewajiban, yaitu:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Dengan melaksanakan kewajiban-kewajiban sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang tersebut di atas, seorang guru akan tetap dapat eksis di tengah-tengah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat. Demikian pula para peserta didik akan semakin hormat kepadanya karena mereka melihat guru mereka sebagai sosok yang senantiasa dapat ditiru dan digugu.

2.1.4 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. Sehorningsih (2009) menjelaskan temuan-temuan hasil penelitiannya, bahwa kesuksesan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran berkat (a) kemampuan dan semangat guru yang tinggi; (b) pembinaan yang diberikan kepala sekolah secara rutin baik di sekolah dengan memanfaatkan pertemuan sekolah maupun di gugus dengan memfungsikan pertemuan KKG; (c) kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi sehingga bisa melakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pembelajaran dengan kegiatan kunjungan kelas dan diskusikelompok; dan (d) keberhasilan kepala sekolah menciptakan iklim sekolah yang kondusif dengan menciptakan kondisi fisik sekolah dan kondisi sosio emosional yang menyenangkan sehingga guru dalam melaksanakan proses pembelajaran bersemangat. Sedangkan Sulardi (2007) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa: (1) terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru; (3) terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim kerja terhadap kinerja guru. gikuti tes tersebut. Berdasarkan pada pernyataan sebagaimana diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa fakto-rfaktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru di antaranya ialah kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

Selain itu, tingkat kualitas kinerja guru di sekolah memang banyak faktor yang turut mempengaruhi, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari guru 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. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2004). Indrafachrudi (2000: 52) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yakni: Faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, antara lain; motivasi dan minat, bakat, watak, sifat, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain; lingkungan fisik, sarana dan prasarana, imbalan, suasana, kebijakan dan sistem administrasi.

Pada Hakikatnya Guru Sekolah Dasar memiliki tugas utama di sekolah sebagai pendidik, pengajar dan membimbing peserta didik hal ini sesuai dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (Pasal 35) : Guru memiliki tugas utama mendidik, mengajar, dan membimbing. Guru di sekolah dituntut fokus pada proses mengajar, guru tidak boleh diberi tugas administrasi yang tidak terkait dengan proses mengajar, sebagaimana tertuang pada Peraturan Pemerintah No.17 tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan pendidikan (Pasal 14) : Guru tidak boleh diberi tugas administrasi yang tidak terkait dengan proses belajar mengajar. Hal serupa juga dipertegas dengan Standar Nasional Pendidikan No. 7 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Manajemen Sekolah (Pasal 3.3) : Guru tidak boleh diberi tugas administrasi yang berlebihan.

1. Faktor Internal

Salah satu faktor internal yang dominan mempengaruhi kinerja pekerja termasuk guru adalah motivasi. Motivasi disini dipahami secara luas termasuk minat guru walaupun jelas kedua konsep ini memiliki arti tersendiri. Menurut Gomes dalam Johan Martono (2003: 177) menyatakan bahwa “performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya”. Dengan demikian, tidak dapat disangkal bahwa motivasi

merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Siagian (2004: 138) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Demikian pula Husaini Usman (2009: 250) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi mencakup upaya, pantang mundur, dan sasaran. Motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerja.

Faktor internal lain yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kompetensi. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, tentang : kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru.

2. Faktor Eksternal

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja. Terlebih dahulu dijelaskan faktor lingkungan fisik. Lingkungan fisik disini berarti lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keadaan bahan, peralatan, proses produksi, cara dan sifat pekerjaan serta keadaan lainnya di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja. Menurut Hadari Nawawi (2006: 37) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif adalah: (a) Lingkungan kerja fisik seperti ruangan kerja yang luas dan bersih, peralatan kerja yang memadai, ventilasi dan penerangan yang memenuhi persyaratan, dan tersedia transportasi untuk melaksanakan tugas luar, (b) Lingkungan kerja nonfisik antara lain berupa hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, dan saling menghargai sesuai posisi masing-masing, baik antara bawahan dengan atasan, maupun sebaliknya, termasuk juga antar manager/pimpinan unit kerja. Lingkungan kerja yang baik akan

mempengaruhi kinerja yang baik pula pada segala pihak , baik pada para pekerja, pimpinan, atau pada hasil pekerjaannya (Pandji Anoraga , 2006: 58).

Lingkungan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, karena dengan lingkungan yang mendukung, baik suasana maupun sarana dan prasarana akan menjadikan guru lebih giat untuk bekerja. Menurut Miftah Thoha dalam Meliana (2007: 33), perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Hal ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik berinteraksi akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperoleh rancangan sistem kerja yang efisien. Demikian pula imbalan atau gaji yang terkait dengan kesejahteraan guru dapat mempengaruhi kinerja. Pandji Anoraga (2006: 19) menyatakan bahwa faktor selanjutnya adalah kompensasi, gaji, atau imbalan. Faktor ini walaupun pada umumnya tidak menempati urutan paling atas, tetapi masih merupakan faktor yang mudah mempengaruhi ketenangan dan kegairahan kerja guru. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kesejahteraan guru berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penulis mengambil hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini sebagai berikut:

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Novyana Hana (2021)	Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus SDN Gasan Geres, Lombok Barat)	Kualitatif studi kasus	Kepala sekolah berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator dalam meningkatkan mutu

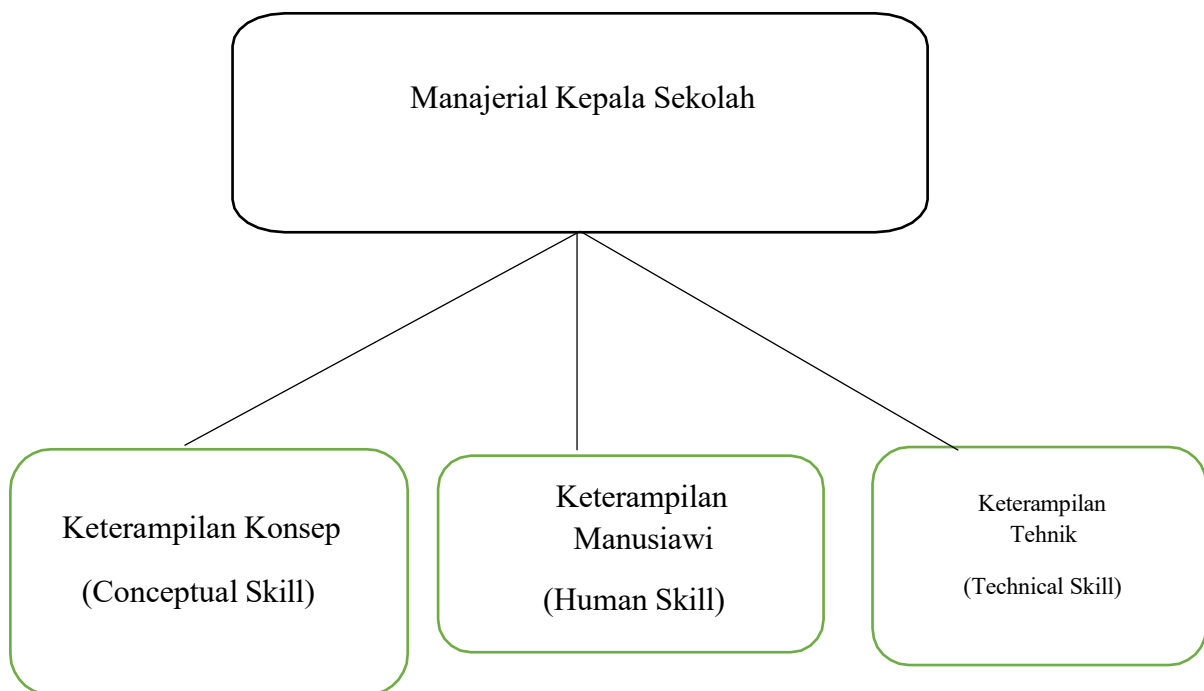
				pendidikan.
2	Sutisna & Syarip Hidayat (2023)	Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah	Studi literatur (kajian pustaka)	Kepala sekolah berperan sebagai manajer, administrator, leader, dan motivator dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah dan peningkatan profesionalisme guru.
3	Herman Maman (2018)	Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru terhadap Kompetensi Guru di SMP Negeri Wilayah Tengah Kabupaten Ciamis	Kuantitatif	Kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru baik secara parsial maupun simultan.
4	Romlah Siti (2024)	Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MTsN 2 Kota Jambi	Kualitatif	Kepala madrasah menerapkan perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi melalui pelatihan, supervisi, monitoring, dan sistem penghargaan sehingga profesionalitas guru meningkat.

2.2 Kerangka Pemikiran/Pendekatan Masalah

Dalam penelitian ini, studi empiris melalui prosedurnya digunakan sebagai alat untuk membuktikan teori atau konsep tentang manajemen kependidikan, manajemen kepala sekolah, dan tugas dan fungsi guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan melalui pengalaman dan pandangan kepala sekolah ditengah fenomena yang saat ini terjadi. Konsep dasar manajemen kependidikan, manajemen kepala sekolah, dan tugas dan fungsi guru menjadi inti teori yang ingin dibuktikan relevansinya dalam manajemen sistem di sekolah dasar, sekaligus membuktikan dan mengembangkan studi empiris sebagai metode penelitian yang

tepat untuk menilai suatu kondisi atau fenomena, serta melalui studi empiris diharapkan dapat menarik esensi (makna) dari fenomena tersebut. Dibawah ini disajikan kerangka pemikiran sebagai gambaran penelitian ini:

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



Seorang guru harus selalu meningkatkan kemampuan profesionalnya, pengetahuan, sikap, dan keterampilannya secara terus-menerus sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk paradigma baru pendidikan yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Sardiman (2025:125) mengemukakan bahwa “Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.” Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.

1. Input (Masukan)

Komponen yang dievaluasi sebagai dasar manajemen kepala sekolah:

- a. Kompetensi Kepala Sekolah: Kemampuan manajerial, supervisi,

kewirausahaan, sosial, dan kepribadian.

- b. Perencanaan Program Sekolah: Visi, misi, dan program kerja tahunan (supervisi akademik, peningkatan SDM).
- c. Sarana & Prasarana Pendukung: Ketersediaan media pembelajaran dan sarana pelatihan.
- d. Profil Profesionalisme Guru (Awal): Tingkat kompetensi guru saat ini (pedagogik, profesional, kepribadian, sosial).

2. Proses (Management Process)

Implementasi fungsi manajemen oleh kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme:

- a. Perencanaan (Planning): Menyusun program pelatihan, workshop, dan KKG (Kelompok Kerja Guru).
- b. Pengorganisasian (Organizing): Pembagian tugas dan penugasan guru dalam pelatihan.
- c. Penggerakan (Actuating/Motivating): Memberikan motivasi, reward, dan menciptakan iklim kerja kondusif.
- d. Pengawasan & Evaluasi (Supervisi): Pelaksanaan supervisi klinis, kunjungan kelas, dan rapat evaluasi rutin.

3. Output (Hasil Langsung)

Perubahan langsung pada profesionalisme guru (indikator profesionalisme):

- a. Peningkatan Kompetensi Pedagogik: Kemampuan mengelola pembelajaran, memahami siswa, dan evaluasi hasil belajar.
- b. Peningkatan Kompetensi Profesional: Penguasaan materi, metode, dan media pembelajaran.
- c. Peningkatan Disiplin & Motivasi Kerja Guru: Kepatuhan terhadap jadwal dan semangat mengajar.
- d. Peningkatan Kinerja (Performance): Guru mampu membuat karya tulis/PTK (Penelitian Tindakan Kelas).

4. Outcome (Dampak Jangka Panjang)

Dampak dari meningkatnya profesionalisme guru terhadap mutu sekolah:

- a. Peningkatan Kualitas Hasil Belajar Siswa: Nilai akademik dan non-akademik siswa meningkat.

- b. Tercapainya Standar Nasional Pendidikan (SNP): Khususnya Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- c. Terwujudnya Budaya Sekolah Bermutu: Lingkungan belajar yang kondusif dan inovatif.

2.2.2 Indikator Capaian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Tabel 2.1

Indikator Capaian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Bidang	Peran	Implementasi
Keterampilan konseptual (<i>conceptual skill</i>)	Menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijakan, serta memutuskan suatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan.	Merencanakan dan mengembangkan visi, misi, dan tujuan sekolah Menciptakan ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas pendidikan
		Menganalisis masalah dan peluang untuk pengembangan sekolah Membuat keputusan tepat berdasarkan data dan analisis Menciptakan sistem manajemen sekolah yang efektif
Bidang	Peran	Implementasi

Keterampilan Administrasi (<i>Administrative Skill</i>)	Bekerja sama dengan memanfaatkan dan memberdaya segala sumber yang tersedia melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penggerakkan, pemotivasian, penyusunan kepegawaian, pengawasan dan supervisi, serta penilaian untuk mewujudkan sistem pendidikan yang efektif dan efisien dan berkualitas.	Mengelola dokumen sekolah, Mengelola data siswa, guru, dan staf, Mengelola anggaran, belanja dan pengeluaran sekolah, Mengelola fasilitas, peralatan, dan teknologi, Mengelola komunikasi dengan stakeholder
Bidang	Peran	Implementasi
Keterampilan Manusiawi (<i>Human Relationship skill</i>)	Mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi, kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik	Berinteraksi dengan guru, staf, siswa, dan orang tua Memahami dan menghargai perasaan orang lain Memotivasi dan menginspirasi guru dan staf
		Mengembangkan Kerjasama dengan guru, staf, dan komite sekolah Menyelesaikan konflik secara efektif.
Bidang	Peran	Implementasi

Keterampilan Teknik (<i>Technical Skill</i>)	kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode-metode, prosedur, teknik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman, pendidikan, dan pelatihan.	Mengelola administrasi, keuangan, dan sumber daya Mengembangkan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kurikulum Merekrut, mengembangkan, dan mengevaluasi kinerja Mengelola perawatan, pemeliharaan, dan pengembangan fasilitas Mengintegrasikan teknologi dalam proses belajar mengajar
---	---	--

(Kamaluddin dan Alfian., 2012)