

## **BAB II.**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Berdasarkan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor 13, Tahun 2007, tanggal 17 April 2007, tentang Standar Kepala Sekolah, seorang kepala sekolah harus mempunyai kompetensi atau kemampuandengan lima dimensi kompetensi yaitu : kompetensi kepribadian; kompetensi manajerial; kompetensi kewirausahaan; kompetensisupervisi; dan kompetensi sosial. Uraian dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai berikut : (1) Menyusun perencanaan (2) Mengembangkan organisasi (3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal. (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah(5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif (6) Mengelola guru dan staf karyawan (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah (8) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat (9) Mengelola peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran (11) Megelola keuangan sekolahsecara akuntable, transparan, dan efisiensi. (12) Mengelola ketatausahaan sekolah (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah (14) Mengelola sistem informasi sekolah (15) Memanfaatkan

kemajuanteknologi informasi (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>27</sup>

Peran kepala sekolah di masa mendatang akan menjadi lebih kompleks yang meliputi multi tugas dan tanggung jawab. Kepala sekolah tidak hanya mengelola peserta didik, guru, sarana prasarana pembelajaran, orangtua, bahkan para pemangku kepentingan, di samping juga memiliki peran sebagai pemimpin pembelajaran.<sup>28</sup> Pemimpin pembelajaran secara umum adalah kepala sekolah sehingga perlu menetapkan suatu misi sekolah, mengelola program pembelajaran, dan mempromosikan iklim belajar yang positif.<sup>29</sup>

Mengusahakan situasi iklim sekolah yang positif meliputi menyediakan dana bagi guru yang berprestasi, melindungi waktu belajar, memelihara dan memperbaiki kinerja, mengupayakan pengembangan profesional, dan menyisihkan dana untuk proses pembelajaran. Penetapan misi sekolah yang jelas, berpusat pada pengembangan akademik, memberdayakan sumber daya secara maksimal, melakukan pembiayaan yang transparan, dan menyusun program pembelajaran sekolah secara beramasama serta dikomunikasi kepada seluruh warga sekolah. Mengelola program pembelajaran yaitu melakukan supervisi dan melakukan evaluasi

---

<sup>27</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Lampiran bagian B. Kompetensi Manajerial.

<sup>28</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS. 2013. *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah*, Latihan Kepemimpinan. LPPKS, Indonesia. h. 27

<sup>29</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS. 2013. *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah*, Latihan Kepemimpinan. LPPKS, Indonesia. h. 27

pembelajaran, mengkoordinasikan kurikulum, dan memantau perkembangan peserta didik.<sup>30</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran memiliki ketugasan sebagai berikut (1) meningkatkan kompetensi guru dan tenaga tata usaha, (2) menyelaraskan hubungan kerja, (3) pengembangan sekolah berbasis data, dan (4) memberi motivasi kepada warga sekolah.<sup>31</sup> Ketugasan kepala sekolah itu akan menjadi lebih jelas apabila dideskripsikan yaitu pengambilan keputusan untuk menentukan visi dan misi sekolah berbasis data. Sedangkan mengelola proses pembelajaran diartikan dengan menyelaraskan hubungan kerja. Hubungan kerja yang baik antara guru dengan tenaga tata usaha akan menumbuhkan peluang untuk meningkatkan kompetensi, sehingga akan terbentuk budaya atau iklim pembelajaran yang positif di sekolah.<sup>32</sup>

Apabila budaya positif di sekolah dilakukan dengan memotivasi warga sekolah, maka sangat mudah untuk mengembangkan sekolah. Dampaknya akan berpengaruh terhadap proses belajar peserta didik menjadi meningkat. Sebagai seorang pemimpin harus memfasilitasi dan membuat suasana menjadi lebih nyaman, damai, kondusif sehingga terbentuk kebiasaan yang positif pada sekolah.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS. 2013. *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah, Latihan Kepemimpinan*. LPPKS, Indonesia. h. 35

<sup>31</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS. 2013. *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah, Latihan Kepemimpinan*. LPPKS, Indonesia. h. 26

<sup>32</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS. 2013. *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah, Latihan Kepemimpinan*. LPPKS, Indonesia. h. 26

<sup>33</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS. 2013. *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah, Latihan Kepemimpinan*. LPPKS, Indonesia. h. 27

Kompetensi Manajerial merupakan kegiatan berpikir strategi, menginspirasi, memotivasi, menggerakkan, menetapkan visi, dan memberi jalankeluarterbaikbagi tim kerja atau organisasinya. Seseorang akan mengalami kesuksesan harus melaksanakan wewenang dan tanggung jawabnya sesuai porsinya. Kebutuhan akan kompetensi manajerial semakin mendesak khususnya dalam masa menghadapi ketidakpastian kondisi politik yang terus berubah, faktor ekonomi, dan kebutuhan konstan untuk berbuat lebih banyak.

Menurut Permendikbut Nomor 28 Tahun 2010 bahwa “Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah luar biasa (SMPLB), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), sekolah menengah atas/ madrasah aliyah (SMA/MA), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI)”.<sup>34</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan mengatur perencanaan; pengembangan organisasi; mengoptimalkan sumberdaya sekolah; mengatur perubahan dan pengembangan pembelajaran yang efektif; menciptakan iklim yang kondusif dan inovatif; pemberdayaan sarpras; mengelola hubungan masyarakat dan warga sekolah; pengembangan kurikulum; pengelolaan keuangan yang akuntabel; dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

---

<sup>34</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah. BAB I. Ketentuan Umum, pasal 1 ayat 1.

## B. Supervisi Akademik

Secara *terminologi* kata “supervisi” berasal dari kata “*super*” dan “*vision*”. *Super* berarti lebih atau tinggi, atas, dan *vision* artinya melihat, sehingga supervisi secara harfiah diartikan melihat dari atas, artinya orang yang melihat itu mempunyai kemampuan yang lebih (tinggi, luas) dari yang dilihat. Dalam dunia pendidikan formal, yang dianggap mempunyai kemampuan lebih atau tinggi dalam tugas pengawasan pembelajaran adalah kepala sekolah dan pengawas sekolah. Sehingga kepala sekolah wajib memiliki dimensi kompetensi supervisi akademik yang baik.<sup>35</sup>

Kompetensi kepala sekolah dalam dimensi supervisi harus harus berkompoten sebagai berikut : (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.<sup>36</sup> Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan dalam membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran sehingga tercapai tujuan pembelajaran. Supervisi akademik menurut Sujana adalah menilai dan membina guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar kompetensi peserta didik mencapai optimal.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Tim Pengembang Bahan ajar LPPKS, 2013. *Bahan Pembelajaran Supervisi akademik, Kemdikbud*. LPPKS, Indonesia. h. 6

<sup>36</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional republic Indonesia. nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Lampiran bagian B. Kompetensi supervisi.

<sup>37</sup> Tim Pengembang Bahan ajar LPPKS, 2013. *Bahan Pembelajaran Supervisi akademik, Kemdikbud*. LPPKS, Indonesia. h. 8

Penguasaan terhadap supervisi akademik dari seorang kepala sekolah sangat diharapkan baik dalam membuat konsep, terampil dalam menilai pelaksanaan, juga mengkomunikasikan hasilnya sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi, karena supervisi merupakan rangkaian dalam rangka membantu guru meningkatkan mutu proses pembelajaran. Tujuan supervisi dapat meningkatkan keprofesionalisme guru; menambah kualitas pengawas; menumbuhkan suatu motivasi. Dalam pelaksanaan supervisi akademik dengan menggunakan prinsip yang sistematis, praktis, obyektif, antisipatif, demokratis, kekeluargaan, aktif, konstruktif, humanis, terpadu, berkelanjutan, dan komprehensif. Program supervisi akademik dapat dijadikan pedoman dan dokumen yang digunakan sebagai panduan bagi sekolah dan tim supervisi. Proses kegiatan supervisi akademik melalui tahapan-tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut hasil supervisi.<sup>38</sup>

Dalam agama Islam yang memiliki kitab suci Al Qur'an, perihal supervise atau menilai dengan memperhatikan apa yang telah diperbuat ini juga telah diterangkan dalam surat Al Hashr (59) ayat 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعْطٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.*<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Tim Pengembang Bahan ajar LPPKS, 2013. *Bahan Pembelajaran Supervisi akademik, Kemdikbud*. LPPKS, Indonesia. h. 10

<sup>39</sup> Kementerian Agama, 2010. *Syamil Quran Buhkara Al-Qur'an Tajwid & terjemah*. Sygma Exagrafika.

Kemampuan kepala sekolah sebagai supervisor harus dapat melakukan pengamatan, pengawasan dan pengendalian dalam proses pembelajaran sehingga mengetahui tingkat kualitas dan kinerja guru. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat yang diperlukan bagi kemajuan sekolah sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat dicapai. Pengawasan dan pengendalian merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar warga sekolah tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati.

Titik berat supervisi adalah memberikan bantuan kepada guru agar ia menyadari keurangannya, selanjutnya berusaha dengan kemampuan sendiri untuk mengatasinya. Keadaan ini dipandang lebih sesuai dari pada memberi bimbingan langsung kepada guru dalam menghadapi kesulitannya dalam mencapai tujuan supervisi.<sup>40</sup> Tujuan supervisi adalah sebagai tujuan akhir untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan para peserta didik, bekerjasama mengembangkan proses pembelajaran yang tepat, serta membina guru-guru agar dapat mendidik peserta didiknya dengan baik atau menegakkan disiplin kerja secara manusiawi.<sup>41</sup>

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pembelajaran harus melakukan evaluasi kinerja guru. Kompetensi supervisi yang dimiliki kepala sekolah diharapkan dapat tersusun program supervisi akademik, pelaksanaan, menganalisis, dan melakukan tindak lanjut dari hasil

---

<sup>40</sup> Supardi, 2013. *Kinerja Guru. PT. Rajagrafindo Persada*. Jakarta. h. 80

<sup>41</sup> Pidarta. 1995. *Peran kepala Sekolah pada pendidikan dasar. Gramedia*, Jakarta. h. 20

supervisi. Hasil dari supervisi yang sudah ditindak lanjuti, dapat dijadikan penilaian kinerja guru. Selanjutnya kepala sekolah dapat melakukan analisis hasil supervisi dan menyusun program kegiatan pengembangan keprofesian yang berkelanjutan bagi guru, sebagai tindak lanjutnya.<sup>42</sup>

### C. Kinerja Guru

Menurut undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.<sup>43</sup> Sehingga guru berkedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan masing-masing dengan jalur pendidikan formal yang diangkat berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Kinerja yang padanan kata dalam bahasa Inggris yakni “*performance*”. Menurut The Scribner Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada 1979 terdapat keterangan sebagai berikut : Berasal dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa “*entries*” yaitu (a) Melakukan, menjalankan, melaksanakan. (b) Memenuhi dan menjalankan sesuai *nazar*. (c) Menggambarkan sesuatu karakter dalam suatu permainan.

---

<sup>42</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS. 2013. *Bahan Pembelajaran Supervisi akademik, Kemdikbud*. LPPKS, Indonesia. h. 35

<sup>43</sup> Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005. Tentang Guru dan Dosen, pasal 2



(d) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab. (e) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.<sup>44</sup>

“*Performance*” berasal dari kata benda (*noun*) dimana salah satu entrisnya adalah “*think done*” (suatu hasil yang telah dilakukan). Berdasarkan keterangan di atas “*performance*” atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu sekolah sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral atau etika. Hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individu performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Kinerja karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik.<sup>45</sup>

Menurut (Anton Moelyono) kemampuan kerja yang dapat dicapai dengan prestasi kerja adalah kinerja.<sup>46</sup> Kinerja identik dengan prestasi kerja, sehingga kinerja guru adalah prestasi kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja adalah

---

<sup>44</sup> Prawirosentono, Suryadi. 1999. Ed.1. *Manajemen sumberdaya Manusia, kebijakan kinerja karyawan. Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas Dunia*. BPFE. Yogyakarta. h 2

<sup>45</sup> Prawirosentono, Suryadi. 1999. Ed.1. *Manajemen sumberdaya Manusia, kebijakan kinerja karyawan. Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas Dunia*. BPFE. Yogyakarta. h 3

<sup>46</sup> Sri Iriani. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMPN 9 Purworejo*. Tesis. h 10

sesuatu yang dikerjakan (produk jasa) memberi hasil yang berkualitas tinggi, teliti, dan rapi yang berguna untuk seseorang atau kelompok.<sup>47</sup>

Kinerja guru adalah usaha tertinggi yang dilakukan oleh guru dalam melakukan tugasnya sebagai guru, dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Kriteria kinerja guru yang baik adalah : (a) Guru dapat melayani pembelajaran secara individu maupun kelompok (b) Mampu memilih dan menggunakan media pembelajaran yang memudahkan peserta didik untuk belajar (c) Mampu merencanakan dan menyusun persiapan pembelajaran (d) Mengikutsertakan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar (e) Guru menempatkan diri sebagai pemimpin yang aktif bagi peserta didik .<sup>48</sup>

Uraian diatas dapat ditak kesimpulan bahwa kinerja guru adalah prestasi kerja yang dicapai sebagai hasil kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai kewenangan dan kemampuan yang dimiliki. Guru harus mendapat perhatian yang serius karena sebagai sentral yang paling menentukan dalam system pendidikan secara menyeluruh, sehingga menjadi sorotan strategis karena selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan, guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah, guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam proses belajar mengajar.

---

<sup>47</sup>Sri Iriani. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMPN 9 Purworejo*. Tesis. h 10

<sup>48</sup> Sahertian, Piet. 2000. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Rineka Cipta. Jakarta. h 114

Guru merupakan komponen yang paling berperan terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan. Oleh karena itu upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas.<sup>49</sup> Maka kinerja seorang guru harus mendapat dukungan atau peran dari yayasan dalam hal ini juga kompetensi manajerial seorang kepala sekolah yang selalu memonitor kinerja guru tersebut.

Peningkatan dalam kinerja guru di sekolah perlu dilakukan oleh guru sendiri melalui motivasi yang dimiliki maupun pihak-pihak lain dengan mengikuti kegiatan-kegiatan workshop, pembinaan dan bimbingan.<sup>50</sup> Wujud tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik merupakan kemampuan kinerja seorang guru. Kemampuan kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku guru dalam bekerja.<sup>51</sup> Kinerja guru dapat juga ditunjukkan dari seberapa besar nilai-nilai pada kompetensi guru yang dapat dipenuhi. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengolah pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan

---

<sup>49</sup> Menik, Aster. dan Kamal Bustomi, 2011. Vol. 5. No. 2. *Jurnal* dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek. Bandung. h 99

<sup>50</sup> Supardi, 2013. *Kinerja Guru*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta. h. 53

<sup>51</sup> Supardi, 2013. *Kinerja Guru*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta. h.55

dan pelaksanaan pembelajaran evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik diaktualisasikan pada berbagai kemampuan yang dimilikinya.<sup>52</sup>

Penelitian kinerja sering diindikasikan dengan kesetiaan, keloyalitasan, kejujuran, loyalitas, partisipas, dan dedikasi serta partisipasi. Kesetiaan dapat diartikan sanggup menjaga nama baik, asas dan lembaga. Sebagai konsekuensi kinerja guru dituntut untuk taat, jujur, mampu bekerja sama dengan tim/kelompok, dan bersifat kepemimpinan yang mengayomi seluruh warga sekolah.<sup>53</sup>

Indikator kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melakukan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh kemampuan dalam menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengadakan hubungan antar pribadi, melaksanakan penilaian hasil pembelajaran, melaksanakan pengayakan, dan melaksanakan remedial.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Supardi, 2013. *Kinerja Guru*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta. h. 69

<sup>53</sup> Supardi, 2013. *Kinerja Guru*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta. h. 55

<sup>54</sup> Supardi, 2013. *Kinerja Guru*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta. h.73