

merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengendalikan menuju sekolah efektif, Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif

Dengan demikian belum ada penelitian yang sama dengan penelitian yang penulis teliti, sehingga penelitian ini dapat dilanjutkan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi Manajerial adalah suatu ketrampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen. Kompetensi manajerial juga dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola tugas sesuai dengan jabatannya dengan menerapkan fungsi manajemen, menjalankan dinamika manajemen dan memanfaatkan sumber – sumber manajemen secara efektif dan efisien.

Kompetensi manajerial Kepala sekolah merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yakni mengembangkan orang lain, mengarahkan orang tersebut, pada tujuan dan kemampuan untuk mengelola kerja kelompok dan kepemimpinan kelompok.⁹

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah seperangkat teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif

⁹. Surana, Marius R. 2010. *Hubungan Antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Guru Dengan Kinerja Guru SMP Di Kabupaten Bantul*. Tesis. Universitas Negeri Yogyakarta.

dan efisien. Selain itu kemampuan manajerial kepala sekolah dapat diartikan sebagai suatu kompetensi (kemampuan) mengelola yang harus dimiliki Kepala sekolah yang berkaitan dengan tuntutan tugas dan pekerjaan¹⁰.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang kompetensi manajerial Kepala sekolah diatas, yang dimaksud dengan kompetensi manajerial Kepala sekolah dalam tesis ini adalah kompetensi mengelola dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yakni mengembangkan orang lain, mengarahkan orang tersebut, pada tujuan dan kemampuan untuk mengelola kerja kelompok dan kepemimpinan kelompok dengan memberdayakan seluruh sumberdaya untuk mencapai tujuan.

1. Kinerja Kepala Sekolah

Pengertian kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut: Menurut Anwar Prabunegara berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang diberikan kepadanya.¹¹

Menurut Sedarmayanti mengungkapkan bahwa; Kinerja merupakan terjemah dari *performance* yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana

¹⁰. Purnama, Dodi wahyudi.2016. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Mutu Kinerja Sekolah di SMP Negeri Se-Kabupaten Subang*. Jurnal Penelitian Pendidikan LPPM Universitas Pendidikan Indonesia.

¹¹. Prabunegara, Anwar. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Refika Aditama. h. 67

hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)¹².

Dari dua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil prestasi kerja individu atau organisasi. Dari pengertian tersebut setidaknya ada empat elemen yang terkait dengan keberhasilan kinerja seseorang atau institusi, yaitu :

- a. Hasil kerja yang dicapai secara perorangan atau secara institusi / lembaga yang disebut kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau kelompok.
 - b. Ketika melaksanakan tugas perorangan atau institusi diberikan kewenangan atau tanggungjawab, yang dapat diartikan individu atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara maksimal. Meskipun orang atau institusi tersebut tetap dalam kontrol, yakni bertanggung jawab terhadap pekerjaannya kepada pemberi amanah sehingga dia tidak akan menyalahgunakan tugas pokok dan fungsi.
 - c. Pekerjaannya yang dilakukan harus legal atau sesuai dengan aturan yang ada sehingga orang atau lembaga akan terbebas dari hal-hal yang melanggar aturan atau hal yang tidak dibolehkan.
- Hal yang tidak kalah pentingnya adalah bahwa pekerjaan tersebut tidak melanggar etika dan moral yang ada dalam masyarakat.

¹². Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mandar Maju. h. 260

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Rossett dan Arwady (1987) seperti yang dikutip Haryono, mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kurangnya ketrampilan dan pengetahuan
- b. Kurangnya insentif dan tidak tepatnya insentif yang diberikan
- c. Lingkungan kerja yang tidak mendukung
- d. Tidak adanya motivasi, senada dengan Ruky (2001: 48) menetapkan sejumlah faktor untuk menentukan penilaian yaitu : kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kejujuran, ketaatan, dan inisiatif. Komponen penilaian kinerja Kepala sekolah yang sesuai dengan tugas dan fungsinya yang meliputi: Kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, pemimpin, inovator dan motivator.¹³

3. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Problem kinerja selalu mendapat prioritas dalam manajerial sebab sangat berkaitan dengan produktifitas institusi atau organisasi. Terkait dengan itu maka proses penilaian kinerja Kepala sekolah merupakan hal yang diprioritaskan. Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Direktur

¹³. Kusuma, Imma Heliyanti.2004. *Studi Korelasi antara Kecerdasan Adversity dan Motivasi Berpretasi dengan Kinerja Kepala Sekolah di Lingkungan Yayasan BPK PENABUR Jakarta*. Jurnal Pendidikan Penabur.

Jendral peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional (Dittendik Ditjen PMPTK Kemendiknas), Proses menilai adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan.¹⁴

Secara tradisional, sistem penilaian kinerja dipandang sebagai sebuah sistem yang penting untuk mengelola kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas administratif bagi seorang manajer dan utamanya bagi fungsi sumberdaya manusia.¹⁵

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang perlu dilakukan penilain kinerja. Rao (1986: 120) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk meyakinkan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang di inginkan oleh para majikan mereka. Adapun dimensinya meliputi:

- a. Pencapaian sasaran pekerjaan
- b. Inisiatif
- c. Kerjasama

Sumbangan kepada kemajuan karyawan, Berbeda dengan Suprihanto (1988 : 7), tentang penilain kinerja, dikatakan suatu sistem yang digunakan

¹⁴. <http://www.dikti.go.id/peraturan-perundangan> diakses hari selasa,30.6.2015,10.44

¹⁵. Kurnianto, Heru. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Visi Solusi Madani. h. 114

untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan. Penilaian itu mencakup aspek yang tidak hanya dilihat dari segi fisiknya tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaannya.¹⁶

Dalam penelitian ini yang dimaksud penilaian kinerja Kepala sekolah ialah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi informasi tentang kualitas pekerjaan Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai kepala sekolah.

Tugas utama kepala sekolah adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka mencapai visi, misi sekolah yang sudah direncanakan..

B. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Robert L.Kart berpendapat bahwa manajer membutuhkan tiga keterampilan dasar dimana tiga keterampilan itu sangat aplikatif diterapkan dalam manajerial kepala sekolah:¹⁷.

a. Keterampilan Konseptual (*Conseptual skill*)

¹⁶. Kusuma, Imma Heliyanti.2004. *Studi Korelasi antara Kecerdasan Adversity dan Motivasi Berpretasi dengan Kinerja Kepala Sekolah di Lingkungan Yayasan BPK PENABUR Jakarta*. Jurnal Pendidikan Penabur.

¹⁷. Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organizaton)*. Bandung: CV Alfa Beta. h. 68

Kemampuan untuk berfikir, memberikan pandangan, pengertian, persepsi dan pendapat dalam menjalankan aktifitas-aktifitas organisasi secara menyeluruh, baik visi, misi, strategi, kebijakan, dan prediksi-prediksi dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi. Pada keterampilan ini penting sekali menguasai teori-teori manajemen.

b. Keterampilan Kemanusiaan (*Humanity Skill*)

Kemampuan dalam rangka membangun kerjasama kelompok / tim, organisasi lain, dan sesama individu. Kemampuan untuk memberikan motivasi, berkomunikasi, memimpin dan menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Keterampilan Teknis (*technical Skill*)

Keterampilan yang menangani dan memegang suatu masalah melalui penggunaan peralatan, prosedur, metode, dan teknis dalam proses operasional, terutama yang berhubungan dengan permasalahan dan alat-alat yang harus digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Ada tiga ketrampilan manajerial yang harus dikuasai oleh kepala sekolah

a) Proses

Suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Maksudnya adalah bahwa kepala sekolah harus memiliki keterampilan

yang khusus dalam mengusahakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan. Kegiatan tersebut antara lain :

- 1)Merencanakan
- 2)Mengorganisasikan
- 3)Memimpin
- 4)Mengendalikan

b) Sumber daya sekolah

Sumber daya disekolah terdiri dari : perlengkapan, dana, akses informasi, serta sumberdaya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku dan pendukung agar tujuan tercapai.

c) Pencapaian tujuan

Pimpinan disekolah bekerja keras untuk mencapai visi yang bersifat khusus (*spesifik ends*). Visi yang spesifik ini yang membedakan antara sekolah satu dengan sekolah lainnya, dan manajemen merupakan metode yang dipakai untuk mencapai tujuan yang spesifik tersebut.¹⁸.

¹⁸. Rarwati, Euis dan Priansa,Juni,Donni. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: CV Alfa Beta. h. 155-156

C. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah PNS

Untuk mengetahui parameter manajerial Kepala sekolah PNS maka diketahui Standar Kepala Sekolah SMP dan Madrasah Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007

1. KUALIFIKASI

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus

a. Kualifikasi Umum kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

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

b. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah meliputi

- 1) Kepala Sekolah Menengah Pertama / Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut :

- a) Berstatus sebagai guru SMP/MTs
- b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs, dan
- c) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

2. KOMPETENSI

a. Kompetensi Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/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 fungsinya
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan

b. Kompetensi Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat 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 pembelajar yang efektif

- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- 7) Mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah

- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya

c. Kompetensi 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. Kompetensi 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. Kompetensi 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.¹⁹

Wildavsky (Danim, 2002 : 98) mengemukakan bahwa salah satu preposisi tentang kompensasi manajerial bagi kepala sekolah atau calon kepala sekolah, bahwa “Kompetensi minimal seorang kepala sekolah memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang keadministrasian seorang kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang keadministrasian sekolah, ketrampilan hubungan manusiawi dengan staf, siswa dan masyarakat dan ketrampilan teknis intruksional dan non intruksional.²⁰

D. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Persyarikatan

Muhammadiyah yang terkenal memiliki amal usaha di bidang pendidikan sudah teruji dan terbukti kontribusinya terhadap kemajuan bangsa, akan tetapi seiring dengan perkembangan zaman dan pengaruh perkembangan teknologi informasi (TI) dan juga masyarakat ekonomi asia (MEA), amal usaha Muhammadiyah terutama pendidikan harus segera menyesuaikan diri dan harus bisa menjawab tantangan jaman yang berubah dengan cepat.

¹⁹. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

²⁰. Nanang Fatah, Udin Saefudin Sa'ud.2004. *Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian terhadap Kinerja Mengajar Guru* . Jurnal Pendidikan Pendidikan Vol. 11 No. 2

Pengelolaan sekolah dan madrasah memerlukan suatu pola pengelolaan yang konsisten dengan visi, misi, tujuan serta kaidah dan pedoman pendidikan Muhammadiyah, serta kebijakan persyarikatan maupun Majelis Dikdasmen. Untuk mewujudkan tata kelola sekolah dan madrasah yang baik mensyaratkan Kepala sekolah madrasah dan sekolah Muhammadiyah memiliki kualifikasi dan kompetensi berikut:

- a. Keislaman
- b. Kepribadian
- c. Kemuhammadiyah
- d. Manajerial
- e. Kewirausahaan-sosial
- f. Sosial dan kerjasama ²¹.

Di samping itu Kepala madrasah/sekolah Muhammadiyah tidak cukup hanya dengan kemampuan 5 (lima) dimensi kompetensi, sebagaimana model pemerintah yaitu kompetensi: Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Sosial. Kepala madrasah/sekolah Muhammadiyah juga harus memiliki kompetensi ke-Islaman dan ke-Muhammadiyah. ²².

²¹. Robandi, Imam dan Tasmam Hamami. 2011. *The Creating of Great School*. Yogyakarta: Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Daerah Istimewa Yogyakarta . h. 48

²². Tasman Hamami. *Membangkitkan Kembali Ruh Pendidikan Muhammadiyah*

BAB III

Metode Penelitian

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMP Muhammadiyah Kasihan, yang beralamat Jln. Ring Road Selatan Senggotan, Tirtonirmolo, Kasihan, Bantul dan di SMP Muhammadiyah Pundong yang beralamat di Blali, Seloharjo, Pundong, Bantul. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei-Agustus 2018

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah penelitian diskriptif komparatif dengan pendekatan kualitatif. Dalam mengkaji masalah yang diangkat penulis berusaha mencari data primer maupun data sekunder dari sekolah yang diteliti. Penelitian kualitatif menurut Sugiono menyatakan bahwa (*qualitative research*) berasal dari filsafat konstruktivisme yang beranggapan bahwa realitas itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman social (*a share social experience*) yang diinterpretasikan oleh individu-individu.²³ Hal ini sesuai dengan pendapat dari Robert E. Stake yang menyatakan *For Qualitative reseach, as indicatied earlier, the research him-or herself is an instrument, observing action and contexts, often intentionally playing a subjective role in the study, using his or her own personel experience in making interpretation.*²⁴ Dalam penelitian ini menggunakan Jenis penelitian kualitatif deskriptif yaitu proses penelitian

²³ . Nana Syaodih Sukmadinata, 2013. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. h. 94

²⁴ Robert E. Stake, 2010. *Qualitative Research Studying How Things Work*. New York: Thr Guilford Press. h. 20