

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM  
PENINGKATAN KINERJA GURU DAN TENAGA  
KEPENDIDIKAN DI SMPN 1 BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

**Diajukan oleh:**

**AHMAD KABIR**

**NIM. 150206045**

**Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Prodi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
DARUSSALAM, BANDA ACEH  
2020 M/ 1441 H**

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM  
PENINGKATAN KINERJA GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI  
SMPN 1 BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)  
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh  
Sebagai Beban Studi Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
dalam Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**AHMAD KABIR**

**NIM. 150206045**

Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Disetujui

AR-RANIRY

Pembimbing I



**Dr. Syabuddin, M.Ag.**  
NIP:196808021995031001

Pembimbing II



**Dr. Murni, M.Pd**  
NIDN:2107128201

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM  
PENINGKATAN KINERJA GURU DAN TENAGA  
KEPENDIDIKAN DI SMPN 1 BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

**Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry dan Dinyatakan Lulus  
serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Pada Hari/Tanggal:

Senin,

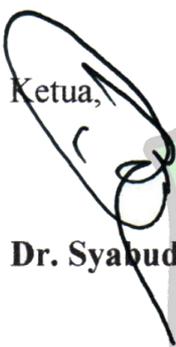
22 Juni 2020

30 Syawal 1441 H

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,

Sekretaris,

  
Dr. Syabuuddin Gade, M.Ag

  
Nurussalami, S. Ag, M.Pd

Penguji I,

Penguji II,

  
Drs. Yusri M. Daud, M.Pd

  
Dr. Murni, M.Pd

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry  
Darussalam Banda Aceh



**Dr. Muslim Razali, S.H., M.Ag**  
NIP. 195903091989031001

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Kabir

NIM : 150206045

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya
4. Tidak memanipulasi dan memalsukan data
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini.

Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun

Banda Aceh, 11 Februari, 2020

Yang menyatakan



(Ahmad Kabir)

## ABSTRAK

Nama : Ahmad Kabir  
NIM : 150206045  
Fakultas/Prodi : Tarbiyah Dan Keguruan/Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di SMPN 1 Banda Aceh  
Pembimbing I : Dr. Syabuddin, M.Ag  
Pembimbing II : Dr. Murni, M.Pd  
Kata Kunci : Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Tenaga Kependidikan

Kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien di SMPN 1 Banda Aceh, kompetensi manajerial diperlukan untuk menajamkan visi, misi, tujuan, dan strategi bagi kepala sekolah sehingga mudah memobilisasi potensi yang ada guna mencapai tujuan sekolah, belum maksimalnya kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagaimana hasil temuan bahwa ada beberapa guru yang mengajar bukan pada bidangnya hal ini tentu akan berpengaruh terhadap kinerja guru dan kualitas pembelajaran yang dilakukan, kepala sekolah harus mempunyai perencanaan yang baik dan tepat sasaran agar kinerja guru dan tenaga kependidikan dapat ditingkatkan secara optimal, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh, hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, kendala dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif, subjek penelitian adalah kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan, teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh berkaitan dengan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada para bawahannya melalui struktur organisasi sekolah kemudian kepala sekolah *manage* para bawahan dalam pelaksanaan kerja mereka, kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan saling melengkapi satu sama lain dengan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam meminta pendapat atau saran dari bawahan pada setiap pengambilan keputusan saat mengadakan kegiatan sehingga adanya hubungan timbal balik dan terjalin ikatan yang harmonis antara atasan dan bawahan yang akan berpengaruh kepada kinerja mereka, kendala dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh antara lain: ada beberapa guru yang tidak mau dikirim untuk mengikuti pelatihan, pihak keluarga tidak mendukung yang bersangkutan untuk mengikuti pelatihan, faktor usia, kendala pengurusan pangkat, *job description* yang diberikan tumpang tindih.

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah Rahmat dan Hidayah-Nya, kesehatan, kesempatan serta kelapangan berfikir sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya sekalian. Beliau merupakan sosok yang sangat mulia yang telah membawa umatnya dari alam kegelapan dan kebodohan menuju alam yang terang benderang dan berilmu pengetahuan.

Peneliti telah selesai menyusun skripsi ini untuk memenuhi dan melengkapi syarat-syarat guna mencapai gelar Sarjana pada program studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh dengan judul **“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh”**.

Peneliti menyadari dalam proses menyelesaikan skripsi ini telah mendapat bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Dengan penuh hormat pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muslim Razali, S.H., M.Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, wakil Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan beserta seluruh staf-stafnya.

2. Bapak Mumtazul Fikri, S.Pd. I., M.A selaku ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Sekretaris Prodi Manajemen Pendidikan Islam beserta seluruh staf-stafnya.
3. Bapak Dr. Syabuddin, M.Ag selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Murni, M.Pd selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing skripsi ini hingga dapat terselesaikan.
4. Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Guru dan Kepala Bidang Tata Usaha yang telah memberi izin dan membantu mengumpulkan data penelitian dalam rangka menyelesaikan skripsi ini.
5. Ayahanda Usman Zamzami dan Ibunda Adawiyah Zainun dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan semangat dan dukungan baik secara materi maupun moril yang tak terhingga kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan karya tulis ini.
6. Seluruh sahabat-sahabat Shafrizal Sarti Sukarna, Dedi Iswadi Rahmat Hidayat, Rabadi, Azzam Abdul Hakim, Erha Ari irwanda, Musawir dan Maulana Fikri, terima kasih dukungan dan motivasinya.
7. Seluruh teman-teman angkatan 2015 Manajemen Pendidikan Islam, yang tidak bisa lagi disebut satu-persatu terima kasih atas dukungan, semangat kalian untuk penulis. Kebersamaan selama 4 tahun ini tidak akan pernah terlupakan.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan dorongan, semangat yang telah Bapak dan Ibu, keluarga sahabat serta kawan-kawan berikan. Peneliti telah berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan skripsi ini. Namun kesempurnaan hanya milik Allah SWT, jika terdapat kesalahan peneliti mohon maaf apabila ada kekurangan, peneliti sangat mengahrapkan kritik dan saran sebagai

perbaikan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini bermanfaat terutama untuk peneliti sendiri dan untuk yang lainnya, Aamiin Ya Rabbal ‘Alamin.

Banda Aceh, 11 Februari 2020  
Peneliti,

Ahmad Kabir



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN SIDANG .....</b>	
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Kajian Terdahulu.....	8
F. Definisi Operasional.....	11
G. Sistematika Pembahasan .....	14
<b>BAB II: KAJIAN TEORITIS</b>	
A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	16
1. Pengertian Kompetensi Manajerial.....	18
2. Pengertian Kepala Sekolah .....	21
3. Fungsi Kepala Sekolah .....	23
4. Tugas Kepala Sekolah.....	28
B. Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan.....	30
1. Guru dan Tenaga kependidikan .....	30
2. Pengertian Kinerja Guru .....	34
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	36
4. Upaya Meningkatkan Kinerja Guru .....	38
5. Pengertian Kinerja Tenaga Kependidikan .....	39
6. Manajemen Tenaga Kependidikan.....	40
7. Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan .....	42
C. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan .....	45

<b>BAB III: METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	47
B. Lokasi dan Subjek Penelitian.....	48
C. Kehadiran Peneliti.....	49
D. Teknik Pengumpulan Data.....	49
E. Teknik Analisis Data.....	51
<b>BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASANNYA</b>	
A. Gambaran Umum Hasil Penelitian.....	53
B. Hasil Penelitian Dan Pembahasannya.....	60
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	79
<b>BAB V: PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	86
B. Saran.....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	



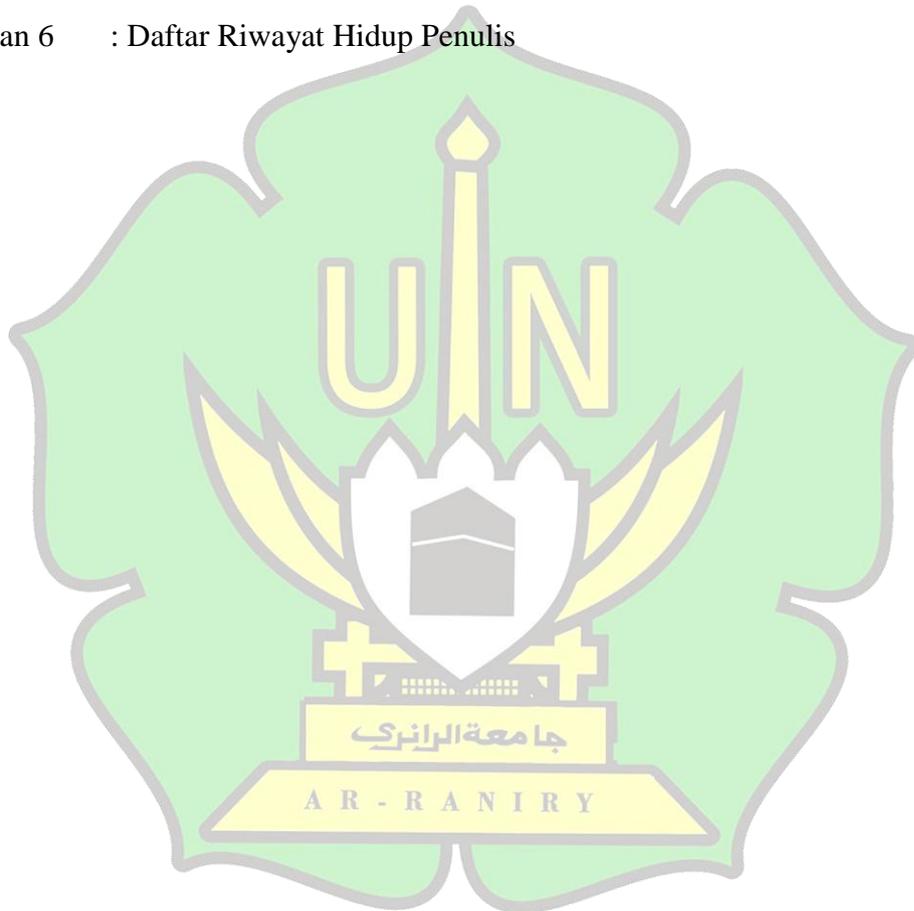
## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 : Daftar Sarana dan Prasarana SMPN 1 Banda Aceh.....	56
Tabel 4.2 : Daftar Guru dan Pegawai SMPN 1 Banda Aceh .....	57
Tabel 4.3 : Data Jumlah Siswa SMPN 1 Banda Aceh .....	59



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi
- Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian Dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry
- Lampiran 3 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 4 : Instrumen Penelitian
- Lampiran 5 : Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 6 : Daftar Riwayat Hidup Penulis



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, menegaskan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kemampuan/kompetensi minimal, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.<sup>1</sup> Keunggulan dan mutu sekolah dipengaruhi oleh berbagai variabel, variabel manajerial kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting, kualitas kepemimpinan kepala sekolah akan memengaruhi efektivitas sekolah, dengan manajemen yang tepat sekolah akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, yaitu lingkungan belajar yang memotivasi para anggota sekolah untuk mengembangkan potensi, kreativitas, dan inovasi.

Manajerial berasal dari kata manajemen yang berarti suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien.<sup>2</sup> Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan unsur penting dalam

---

<sup>1</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>2</sup>Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 3.

pelaksanaan setiap program organisasi, termasuk didalamnya adalah organisasi pendidikan.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>3</sup> Kepala sekolah selaku manager dituntut untuk memberikan motivasi untuk kinerja bawahannya dalam hal ini para guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional, artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru kepala sekolah disamping menjadi teladan yang baik, juga harus mampu memberdayakan tenaga pendidik yang ada didalam sekolah yang dia pimpin.

Kepala sekolah yang baik mampu memotivasi kepada guru dalam menciptakan kepuasan kerja tim, dengan komunikasi yang intensif, pengelolaan administrasi yang transparan, dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk kuliah lagi, serta menunjang guru dalam memotivasi aktivitas pembelajaran di sekolah dan memberikan kesempatan kepada guru menyampaikan saran dan kritikan. Kepala sekolah selaku manager harus memiliki keterampilan manajemen yang baik. Keterampilan itu dimaksudkan agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi sekolah baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain secara efektif dan efisien. Selain itu, sumber-sumber tersebut tidak selalu tersedia dalam organisasi sekolah sehingga harus ada usaha-usaha kepala sekolah selaku manager

---

<sup>3</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 83.

untuk mengadakannya atau mencari alternatif pemecahan masalah berkenaan dengan sumber daya itu.<sup>4</sup> Kepala sekolah menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi sekolah, perhatian kepala sekolah sebagai seorang manager terutama tertuju pada pemeliharaan struktur, prosedur, dan tujuan yang berlaku. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat sebagai suatu kekuatan stabilisasi.

Mutu Guru ikut menentukan mutu pendidikan dan sebaliknya mutu pendidikan akan menentukan mutu generasi muda sebagai calon warga negara dan warga masyarakat.<sup>5</sup> Guru profesional adalah keniscayaan, profesi guru juga sangat lekat dengan integritas dan kepribadian, bahkan identik dengan citra kemanusiaan. profesi guru sangat identik dengan peran mendidik seperti membimbing, membina, mengasuh, ataupun mengajar. Guru profesional dituntut untuk memiliki tiga kemampuan. *pertama*, kemampuan *kognitif*, berarti guru harus menguasai materi, metode, media, dan mampu merencanakan dan mengembangkan kegiatan pembelajarannya. *kedua*, kemampuan *afektif*, berarti guru memiliki akhlak yang luhur, terjaga perilakunya sehingga ia akan mampu menjadi model yang bisa diteladani oleh siswanya. *ketiga*, kemampuan *psikomotorik*, berarti guru dituntut memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam mengimplementasikan ilmu yang dimiliki dalam kehidupan sehari-hari.

Profesi kependidikan terdiri dari dua ranah, yaitu profesi pendidik dan profesi tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) merupakan dua

---

<sup>4</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 9.

<sup>5</sup> Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h.19.

jenis “profesi” atau pekerjaan yang saling mengisi. Pendidik dengan derajat profesionalitas tingkat tinggi sekalipun nyaris tidak berdaya dalam bekerja, tanpa dukungan tenaga kependidikan. Sebaliknya, tenaga kependidikan yang profesional sekalipun tidak bisa berbuat apa-apa, tanpa dukungan guru yang profesional sebagai aktor langsung di dalam dan di luar kelas.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, dimana didalamnya termasuk pendidik. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Kepala sekolah sebagai manager harus mengembangkan para guru dan tenaga kependidikan menjadi tenaga profesional yang berupaya untuk memperbaiki, mengembangkan, dan meningkatkan kompetensi agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kepentingan sekolah. Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya sekolah mempunyai para guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk berkinerja secara optimal.<sup>6</sup>

SMPN 1 Banda Aceh menjadi pilihan bagi masyarakat kota Banda Aceh dan sekitarnya, sekolah ini merupakan sekolah unggulan dan telah terakreditasi A. Dilihat dari segi historis bahwa SMPN 1 Banda Aceh termasuk sekolah yang sudah lama berdiri sejak tahun 1951, saat itu belum berdiri sekolah menengah yang lain di

---

<sup>6</sup> H. A. Tabrani Rusyan, *Profesionalisme Kepala Sekolah*, (Jakarta: Pustaka Dinamika, 2013), h. 58.

banda aceh, maka banyak dari kalangan gubernur dan tokoh terkemuka lainnya yang menamatkan jenjang pendidikan menengahnya di SMPN 1 Banda Aceh. Dari segi geografis SMPN 1 Banda Aceh letaknya sangat strategis tempatnya, ditengah kota dengan jalan yang mudah dijangkau masyarakat, dengan alasan tersebut membuat sekolah ini telah banyak mendapatkan prestasi dapat dilihat dari bermacam piagam penghargaan yang telah dicapai, banyak para alumni dari SMPN 1 Banda Aceh yang sudah berhasil, dengan melihat fakta tersebut membuat masyarakat mau menyekolahkan anaknya di SMPN 1 Banda Aceh. Sekolah ini juga merupakan sekolah Rintisan sekolah berstandar internasional (RSBI) sebelum disamakan semua sekolah dengan sistem ZONASI, namun masyarakat tidak bisa menerima secara langsung, mereka masih menganggap sekolah ini merupakan sekolah yang berprestasi, SMPN 1 Banda Aceh juga merupakan sekolah dengan lingkungan yang sangat bersih, sekolah yang ramah anak, sekolah ini juga banyak ditumbuhi pohon-pohon rindang, halamannya luas, nyaman, sehingga suasana belajar pun menjadi kondusif.

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan yaitu belum maksimalnya kinerja guru yang dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien, ada beberapa guru yang mengajar bukan pada bidangnya, hal ini tentu akan berpengaruh terhadap kinerja guru dan kualitas pembelajaran yang dilakukan. Kepala sekolah harus mempunyai perencanaan yang baik dan tepat sasaran agar kinerja guru dan tenaga kependidikan dapat ditingkatkan secara optimal. Kompetensi manajerial kepala sekolah dapat memperkaya pengetahuan dan pemahaman yang mendalam dalam mengembangkan sumber daya manusia

yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Dengan demikian didasarkan pada paparan diatas maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai **“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di SMPN 1 Banda Aceh”**.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang Masalah di atas, maka penulis ingin merumuskan masalah, yaitu :

1. Bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh?
2. Bagaimana Hubungan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?
3. Apa Saja Kendala Dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang sudah ditetapkan, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk Mengetahui Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh

2. Untuk Mengetahui Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh
3. Untuk mengetahui Kendala dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun Manfaat penelitian ini ada dua yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat praktis.

##### **a. Manfaat Teoritis:**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada kepala sekolah mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan, khususnya teruntuk kepala sekolah SMPN 1 Banda Aceh.

##### **b. Manfaat Praktis**

###### **1. Kepala Sekolah**

Hasil penelitian ini dapat menjadikan bahan pertimbangan dan masukan berharga untuk perbaikan masa depan terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan yang ada di lingkungan sekolah

###### **2. Guru dan Tenaga Kependidikan**

Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan sumbangan positif dan meningkatkan kembali kinerja guru dan tenaga kependidikan sehingga dapat bekerja dengan maksimal.

## E. Kajian Terdahulu

Skripsi Abdul Wahid Ahmadi pada tahun 2016 dengan Judul “kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru di sekolah menengah kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri” menjelaskan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme guru di (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri kepala sekolah melakukan rencana strategis yaitu: peningkatan profesionalisme Guru dengan mengikuti program sertifikasi Guru dalam jabatan dan peningkatan profesionalismen Guru dalam proses kegiatan belajar mengajar. (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri disamping memiliki rencana strategis, juga memiliki rencana yang berbentuk operasional (RENOP), hal ini merupakan program-program operasional sekolah dalam jangka pendek dan menengah yaitu: perekrutan guru baru untuk GTT, pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru seperti: pendidikan dan latihan, seminar dan workshop, studi lanjut, revitalisasi MGMP, mengadakan forum silaturahmi antar guru, penyediaan sarana dan fasilitas penunjang.<sup>7</sup>

Skripsi Made Puja Satyawana tahun 2016 dengan Judul “kompetensi manajerial kepala sekolah menengah kejuruan (studi kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar” menjelaskan bahwa Kompetensi manajerial kepala sekolah dipersepsikan baik sehingga kinerja kepala sekolah memenuhi harapan mayoritas anggota organisasi tersebut, sehingga kinerja organisasi berjalan dengan baik. Terdapat upaya memanusiakan manusia pada proses perencanaan. Hal ini dapat dilihat bahwa kepala sekolah menerapkan pola *buttom up*. Penerapan

---

<sup>7</sup> Abdul Wahid Ahmadi, “*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Disekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri*. Skripsi (IAIN Surakarta, 2016), h. 6.

*bottom up* mengikat sebagian besar anggota untuk merasa memiliki program sekolah yang telah disusun. Pengorganisasian staf menggunakan staf kepala sekolah untuk menyusun organisasinya dengan mengacu kepada terpenuhinya hak-hak setiap anggota, terutama hak atas tunjangan sertifikasi tanpa melanggar aturan yang berlaku. Terpenuhinya hak-hak anggota meningkatkan motivasi anggota untuk berkontribusi lebih kepada organisasi. Program yang disusun dengan pendekatan *bottom up* setelah disetujui bersama antara kepala sekolah dan komite sekolah pada akhirnya dikembalikan kepada penyusun. Dengan demikian rasa memiliki dan tanggung jawab mensukseskan program dengan sendirinya tertanam. Hal tersebut merupakan amunisi yang baik untuk melijitkan anggota berkontribusi kepada organisasi dalam pelaksanaannya. Kepala sekolah selaku pimpinan dimudahkan dalam melakukan pengawasan kinerja setiap anggota karena tiap unit/sel organisasi memiliki sistem pengawasan sendiri dan dilakukan pengawasan berjenjang.<sup>8</sup>

Jurnal yang ditulis oleh Nurussalami pada tahun 2015 Vol 1, No 1 tahun 2015 dengan Judul “kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tungkop”, ditulis oleh Nurussalami (2015). Penelitian ini bertujuan untuk menemukan gambaran yang jelas tentang kompetensi kepala sekolah dalam menyusun program kerja, pendekatan dan hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada MTsN Tungkop, Kecamatan Darussalam, Aceh Besar. Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data

---

<sup>8</sup> Made Puja Satyawan, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus Di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar“. Skripsi (Universitas Lampung, 2016), h. 132

dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan komite sekolah MTsN Tungkop Aceh Besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program kerja dalam meningkatkan kinerja guru, sudah terlaksana, seperti program kegiatan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran dan rapat penyusunannya dilakukan pada akhir tahun pelajaran, kegiatan MGMP yang dilaksanakan pada setiap sore sabtu dan dua minggu sekali dalam satu bulan, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk melanjutkan pendidikan, kepala sekolah juga menyusun program kegiatan pembelajaran di sekolah, melaksanakan supervisi, diskusi dan rapat dengan guru, sehingga kinerja guru meningkat, (2) pendekatan kompetensi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru pada sekolah MTsN adalah pendekatan kepemimpinan lain juga kepala sekolah melakukan, dengan pembinaan pengembangan kemampuan profesional guru baik yang dilakukan oleh kepala sekolah yang semua ini memiliki tujuan untuk memberikan kesempatan kepada guru dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan perkembangan informasi dan kemajuan teknologi. Karena guru memiliki kemampuan yang tinggi akan terbuktinya dari keberhasilan dalam melaksanakan proses belajar mengajar dalam meningkatkan kinerja sekolah dan guru, (3) hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu ketidaksesuaian antara pelajaran dengan minat, sehingga guru mengalami kesulitan dalam mengajar. Apalagi tuntutan kurikulum, agar pelajaran pada

MTsN dapat diajarkan oleh guru bidang studi yang profesional. Hambatan lain yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah disiplin guru yang masih kurang dalam mengajar, serta mengatur administrasi kelas. Maka kepala sekolah mengadakan supervisi tahunan setiap awal dan akhir tahun pelajaran.<sup>9</sup>

Dari beberapa hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas tentunya disini penulis akan melakukan penelitian yang berbeda dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, menurut penulis yang membedakan penelitian ini dengan karya-karya sebelumnya adalah terletak pada sifat khusus yaitu tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh.

#### **F. Definisi Operasional**

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi skripsi ini peneliti perlu memberikan beberapa penjelasan yang terdapat dalam judul skripsi ini. adapun istilah-istilah yang perlu peneliti jelaskan adalah sebagai berikut:

##### **1. Kompetensi Manajerial**

Kompetensi pada dasarnya menunjukkan kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan.<sup>10</sup> Manajerial berasal dari kata manajemen yang berarti suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan/mengikutsertakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien. Kompetensi manajerial juga dapat

<sup>9</sup> Nurussalami, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tungkop”, Jurnal. ar-raniry. ac. id, Vol 1, No 1 tahun 2015, h. 7.

<sup>10</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*h. 109

diartikan sebagai keterampilan manajerial, keterampilan manajerial dimaksudkan agar dapat mengelola sumber daya manusia maupun sumber daya lain secara efektif dan efisien. Selain itu, sumber-sumber tersebut tidak selalu tersedia dalam organisasi sehingga harus ada usaha-usaha manajer untuk mengadakannya atau mencari alternatif pemecahan masalah berkenaan dengan sumber daya itu. Untuk itulah keterampilan manajer diperlukan.

## 2. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah mempunyai peran yang sangat penting, dengan adanya kepala Sekolah pada suatu lembaga pendidikan dapat terorganisir dengan baik. Sebagaimana tercantum dalam Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2006 tentang Peran Kepala Sekolah, bahwa seorang Kepala Sekolah mempunyai beberapa peran diantaranya sebagai *manager, leader, educator, administrator, inovator, motivator, dan supervisor*. Maka Kepala Sekolah berhak dalam menentukan suatu keputusan atau kebijakan dalam pengelolaan suatu proses pendidikan. Dalam hal ini, Kepala Sekolah tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional sekolah, tetapi mengambil keputusan menentukan kebijaksanaan dan mengerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan kepala sekolah yang telah diambil sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan dalam program kerja.<sup>11</sup>

## 3. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. kinerja dikatakan baik dan memuaskan

---

<sup>11</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Jogjakarta: Gava Media, 2011), h. 168.

apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>12</sup> Kinerja guru dapat dinyatakan sebagai prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu yang diukur berdasarkan tiga indikator yaitu: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas atau juga bisa diartikan sebagai tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran dan yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.

#### 4. Tenaga Kependidikan

Tenaga Kependidikan adalah mereka yang bekerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan dan bertugas merencanakan dan melaksanakan tugas seperti: administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tenaga Kependidikan terdiri atas pendidik, pengelola satuan pendidikan, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan laboran, dan teknisi sumber belajar.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 119.

<sup>13</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 14.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran umum yang lebih jelas dari skripsi ini, maka perlu dikemukakan yang disusun dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab Pertama merupakan pendahuluan bab yang berisi landasan normatif penelitian. dimana dalam bab ini akan menjadi jaminan objektif bahwa penelitian ini dapat dilakukan secara ilmiah (rasi ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, sistematika pembahasan

Bab kedua merupakan kajian teoretis memuat uraian tentang kajian teori yang relevan dan terkait dengan tema skripsi.

Bab ketiga merupakan metode penelitian memuat secara rinci metode penelitian, penelitian yang digunakan peneliti beserta justifikasi/alasannya, jenis penelitian, desain, lokasi, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi konsep dan variabel, serta analisis data yang digunakan.

Bab keempat merupakan hasil dan pembahasan penelitian berisi: (1) Hasil Penelitian, klasifikasi bahasan disesuaikan dengan pendekatan, sifat penelitian, dan rumusan masalah atau fokus penelitiannya, (2) pembahasan, Sub bahasan (1) dan (2) dapat digabung menjadi suatu kesatuan, atau dipisah menjadi sub bahasan tersendiri.

Bab kelima merupakan bab terakhir berisi kesimpulan, saran-saran atau rekomendasi. Kesimpulan menyajikan secara ringkas seluruh penemuan penelitian yang ada hubungannya dengan masalah penelitian. kesimpulan diperoleh berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.

Saran-saran dirumuskan berdasarkan hasil penelitian, berisi uraian mengenai langkah-langkah apa yang perlu diambil oleh pihak-pihak terkait dengan hasil penelitian yang bersangkutan. Saran diarahkan pada dua hal yaitu:

- 1) Saran dalam usaha memperluas hasil penelitian, misalnya disarankan perlunya diadakan penelitian lanjutan.
- 2) Saran untuk menentukan kebijakan di bidang-bidang terkait dengan masalah atau fokus penelitian.



## BAB II

### KAJIAN TEORITIS

#### A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang dapat di wujudkan dalam hasil kerja nyata yang dapat bermanfaat bagi diri sendiri dan lingkungannya.<sup>14</sup> Kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar, manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang berupa proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama.<sup>15</sup> Manajemen juga dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi, yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan peran seluruh anggota secara aktif dalam mencapai tujuan yang ditentukan.<sup>16</sup> Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien. Kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 38.

<sup>15</sup> Novan Ardy Wiyani, *Manajemen Kelas: Teori dan Aplikasi Untuk Menciptakan Kelas Yang Kondusif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 49.

<sup>16</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), h. 28.

kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>17</sup>

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang di antaranya mengatur bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kualifikasi. Kualifikasi secara umum secara khusus yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diharapkan Kepala Sekolah dapat meningkatkan kualitas kerjanya mewujudkan sekolah yang berhasil. Hal tersebut karena salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah Kepala Sekolah. Sebagai seorang pemimpin Kepala Sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi agar dapat menjalankan tugas kepemimpinannya secara profesional.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menguraikan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah, salah satunya yakni kompetensi manajerial. Standar Kompetensi Manajerial kepala sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 dapat dilihat dari kemampuan sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

---

<sup>17</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah...*, h. 224.

5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
9. Mengelola siswa dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan dan pengembangan kapasitas siswa.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan siswa di sekolah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya. 18

Berdasarkan penjelasan di atas kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi.

### **1. Pengertian Kompetensi Manajerial**

Kompetensi merupakan suatu sifat (karakteristik) orang-orang yang kompeteten, yakni memiliki kecakapan, daya (kemampuan), otoritas

---

<sup>18</sup> Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah Dan Guru Profesional :Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2017), h. 89.

(kewenangan), kemahiran (keterampilan), pengetahuan dan sebagainya untuk mengerjakan apa yang diperlukan. dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan perangkat kemampuan standar yang diperlukan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal.<sup>19</sup>

Manajer bertindak dalam hubungan yang pengaruhnya menyebar kepada orang lain yang membuat orang lain menjadi lebih baik. Manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Kompetensi manajerial ini diperlukan untuk menajamkan visi, misi, tujuan, dan strategi bagi kepala sekolah, sehingga mudah memobilisasi potensi yang ada guna mencapai tujuan sekolah. Terdapat lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer diantaranya :

a. Fleksibilitas Budaya (*Cultural Flexibility*)

Fleksibilitas budaya (*cultural flexibility*) adalah keterampilan yang merujuk pada kesadaran dan kepekaan budaya, dimana seorang manajer dituntut untuk dapat menghargai nilai keberagaman kultur yang ada di dalam organisasinya. Kepala sekolah selaku manajer disekolah sangat mungkin akan dihadapkan dengan warga sekolah, dengan latar kultur yang beragam, baik guru, tenaga administrasi, maupun siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah diuntut untuk bisa menghargai keberagaman kultur ini.

b. Kemampuan Berkomunikasi (*Communication skill*)

Kemampuan berkomunikasi (*communication skill*) yaitu keterampilan manajer yang berkenaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam

---

<sup>19</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Jogjakarta: Teras, 2013), h. 110.

bentuk lisan, tulisan, maupun *non verbal*. Keterampilan komunikasi amat penting bagi seorang kepala sekolah karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala sekolah senantiasa melibatkan dan berhubungan dengan orang lain. komunikasi yang efektif akan sangat membantu terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

c. Keterampilan Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human resources development skills*)

Keterampilan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development skills*) adalah keterampilan manajer yang berkenaan dengan pengembangan iklim pembelajaran (*learning climate*), mendesain program pelatihan, pengembangan informasi, dan pengalaman kerja, penilaian kerja, penyediaan konseling karir, menciptakan perubahan organisasi, dan penyesuaian bahan-bahan pembelajaran. Dalam perspektif persekolahan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat di berdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

d. Kreativitas (*Creativity*)

Kreativitas (*Creativity*) yaitu keterampilan manajer yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang agar menjadi kreatif. Sehubungan dengan hal ini, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan

sekolah yang mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

e. Manajemen Pembelajaran Mandiri (*Self management of learning*)

Manajemen Pembelajaran Mandiri (*Self management of learning*) adalah keterampilan manajer yang merujuk pada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbarui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.<sup>20</sup>

Lima jenis kemampuan manajerial ini sangat penting untuk memastikan mekanisme, sasaran, dan target yang ditetapkan. Disinilah kemampuan manajerial kepala sekolah sangat diharapkan untuk meningkatkan kinerja secara maksimal demi peningkatan kualitas. Kompetensi manajerial dipandang sebagai hal positif dalam arti memperkaya pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang apa saja yang harus dilakukan oleh para manajer agar kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya semakin meningkat.

## 2. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, kata “memimpin” mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk mengerakkan segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah

<sup>20</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press (Anggota IKAPI), 2012), h. 91.

ditetapkan.<sup>21</sup> Kepala sekolah haruslah mempunyai kualitas yang baik, kualitas kepala sekolah yang dimaksudkan adalah kepala sekolah yang benar-benar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang cukup menghadapi masalah-masalah yang dihadapi oleh pendidikan di sekolah tersebut, kemudian kepala sekolah yang dapat benar-benar berfungsi sebagai peningkatan mutu pendidikan yang dikelola.

Kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahannya agar sasaran dari tujuan yang ingin dicapai dalam suatu program yang dilaksanakan dapat terlaksana dengan baik dan menghasilkan hasil yang baik pula sehingga tercapailah tujuan tersebut. Hal ini menunjukkan pula bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan arah dari tercapainya tujuan tersebut. Kepala sekolah harus mampu melihat adanya perubahan serta dapat membawa lembaganya ke arah yang lebih baik.

Danim menjelaskan tentang bagaimana kualitas kepala sekolah yang seharusnya diharapkan oleh para bawahan, paling tidak ada lima karakteristik yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah antara lain:

1. Bawahan menginginkan kepala sekolah membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau oleh para guru dan anak didik.
2. Bawahan menginginkan agar kepala sekolah mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten, dengan harapan tidak mudah terbawa kepada arus angin, melainkan melaksanakan tugas sesuai dengan harapan pemerintah dan kebutuhan sekolah baik pengembangan kualitas dan kuantitas.
3. Bawahan menginginkan kepala sekolah yang secara terus menerus menginformasikan kemajuan sekolah kepada bawahan.
4. Bawahan menghendaki agar kepala sekolah memperlakukan mereka sebagai pendidik dan bukan robot yang sesuka hati memerintahkan mereka.

---

<sup>21</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 31.

5. Bawahan berharap kepala sekolah dapat membawa kemajuan ke arah yang lebih baik lagi.<sup>22</sup>

Kepala Sekolah sebagai penentu kebijakan di Sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan disekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah.

Berdasarkan hasil penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat di dayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

### 3. Fungsi Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah sebagai pengelola *management* sekolah harus memahami fungsi-fungsi dasar *management*, yang meliputi:

- a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) yaitu menetapkan rencana apa yang harus di laksanakan sekolah untuk menyelesaikan program-program yang telah dibuat. Fase pertama perlu ditetapkan: “Apa, kapan dan bagaimana” pekerjaan harus dilakukan. Dalam fase ini disebut “perencanaan” (*planning*).

<sup>22</sup> Danim S, *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 6.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian yaitu mendistribusikan atau mengalokasikan tugas-tugas pada orang-orang yang diberi kewenangan yang dituangkan dalam sk tugas, kepala sekolah mendelegasikan kekuasaan dan menetapkan hubungan kerja antara anggota kelompok kerja dengan delegir. Fase ini disebut “pengorganisasian” (*organizing*).

c. Penggerakan (*Actuating*)

Pada tahap Penggerakan (*Actuating*), Kepala sekolah menggunakan sarana-sarana, seperti komunikasi, pemberian instruksi, saran, teguran, pujian, sehingga para pelaku tenaga kependidikan tergerak untuk melaksanakan tugas yang telah diemban dengan secara ikhlas dan dengan kerja sama yang baik sebagai partner kerja kepala sekolah. Kegiatan ini menyebabkan kegiatan operasional sekolah menjadi bergerak dan berjalan. Fase ini lazim disebut “penggerakkan” (*actuating*).

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) dilaksanakan pada saat kegiatan sekolah sedang bergerak atau berjalan, kepala sekolah harus selalu mengadakan pengawasan atau pengendalian agar gerakkan atau jalannya kegiatan operasional sekolah sesuai dengan planning yang telah digariskan. Fase ini disebut “pengawasan atau pengendalian” (*controlling*).

e. Evaluasi (*evaluation*)

Evaluasi (*evaluation*) merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam program yang telah di gariskan kemudian dibuat presentase realisasi pencapaian sasaran/target. Dalam hal ini kepala sekolah dapat mengevaluasi kekurangan-

kekurangan yang ada, penyebab timbulnya hambatan atau kendala, sehingga dapat memperbaiki kinerja mendatang. Fase ini disebut “evaluasi” (*evaluation*).

Kepala sekolah adalah pemimpin yang berhubungan langsung dengan sekolah. Kepala sekolah merupakan pengawal pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol berbagi pola kegiatan pengajaran dan pendidikan di dalamnya. Suksesnya sebuah sekolah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan diatas pundaknya, kepribadian, dan kemampuannya dalam bergaul dengan unsur-unsur masyarakat. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus berupaya mewujudkan kondisi sosial yang mendukung kegiatan sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas. Kepala sekolah dapat memerankan banyak fungsi, yang orangnya sama, tetapi topiknya yang berbeda. Menurut Sudarwan dan Khairil Fungsi kepala sekolah antara lain :

a. Kepala sekolah sebagai *educator*

Kepala sekolah sebagai *educator* berfungsi menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator* dapat dideskripsikan sebagai berikut: pertama, menyertakan guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasannya. Kedua, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Ketiga, menggerakkan tim evaluasi hasil belajar siswa agar giat bekerja. Keempat, menggunakan waktu belajar

secara efektif di sekolah dengan cara mendorong guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan. Kelima, mengoptimasi ruang kerja guru sebagai wahana tukar pengalaman antarsesama mereka demi perbaikan kinerja masing-masing.

b. Kepala sekolah sebagai *manager*

Kepala sekolah sebagai *manager* dalam rangka melakukan peran dan fungsinya, kepala sekolah harus mampu mengoptimalkan dan mengakses sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya. Untuk itu, sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mendelegasikan tugas, mengalokasikan pekerjaan, menetapkan standar kualitas, memonitor hasil, mengontrol biaya, dan lain-lain.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas administrasi sekolah, baik dilihat dari pendekatan fungsional maupun pendekatan substansial. Fungsional kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, menata staf, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, mengevaluasi, dan melakukan tindak lanjut. Secara substansial kepala sekolah harus mampu mengelola kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, hubungan kemasyarakatan, layanan khusus, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Tugas-tugas administratif itu dilakukan secara logis dan sistematis, yang kesemuanya berpusat pada kepentingan proses pendidikan dan pembelajaran demi peningkatan mutu lulusan, dengan indikator antara lain peningkatan nilai siswa dan akses mudah melanjutkan studi.

d. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Kepala sekolah sebagai *supervisor* mensupervisi aneka tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru dan seluruh staf. Dalam kerangka ini, kepala sekolah harus mampu melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini dimaksudkan agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pembelajaran serta memanfaatkan hasilnya.

e. Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan guru dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Mereka harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki sifat yang jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil risiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

f. Kepala sekolah sebagai *inovator*

Kepala sekolah sebagai *inovator* harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan guru dan tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Kepala sekolah sebagai *motivator*

Kepala sekolah sebagai *motivator* memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dan staf untuk melakukan tugas dan fungsinya. Salah satu upaya memotivasi adalah dengan memberi penghargaan kepada guru dan stafnya. Dengan penghargaan itu, guru dan staf dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.

h. Kepala sekolah sebagai *entrepreneur*

Kepala sekolah sebagai *entrepreneur* harus menjadi wirausaha atau *entrepreneur* sejati. Untuk menjadi seorang wirausaha, administrator sekolah harus percaya diri atau memiliki kepercayaan (keteguhan), ketidak tergantungan, kepribadian mantap dan optimisme; berorientasikan tugas dan hasil atau kebutuhan atau haus akan prestasi, berorientasi laba atau hasil, tekun dan tabah tekad, kerja keras, motivasi, energik, dan penuh inisiatif; pengambil resiko atau mampu mengambil dan mengelola resiko dan suka pada tantangan; menanggapi saran dan kritik, inovatif atau pembaru, kreatif, fleksibel, banyak sumber, dan serba bisa; dan berorientasi ke masa depan atau mengetahui banyak, pandangan kedepan, dan perseptif.<sup>23</sup>

#### 4. Tugas Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang memiliki tugas dalam membina dan mengembangkan sekolah, baik berupa moral maupun materil demi mencapai kemajuan sekolah dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh orang tua peserta didik, masyarakat ataupun pemerintah, tugas kepala sekolah antara lain:

<sup>23</sup> Sudarwan & Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 79.

a. Membuat program sekolah

Salah satu tugas kepala sekolah adalah membuat program sekolah secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan sekolah dalam membantu terwujudnya tujuan. setiap program ataupun konsepsi memerlukan perencanaan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Perencanaan adalah suatu cara meneliti masalah-masalah. Dalam pemecahan masalah itu kepala sekolah merumuskan apa saja yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

b. Pengorganisasian sekolah

Pengorganisasian adalah mengorganisasi semua kegiatan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif sehingga terciptalah hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

c. Mengkoordinasi sekolah

Adanya bermacam-macam tugas/pekerjaan yang dilakukan oleh para guru memerlukan adanya koordinasi dari seseorang kepala sekolah. Adanya koordinasi yang baik dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat atau kesimpangsisuran dalam tindakan. Dengan adanya koordinasi yang baik, semua bagian personil dapat bekerja sama menuju ke satu arah tujuan yang telah ditetapkan.

d. Menjalin Komunikasi Sekolah

Dalam melaksanakan program sekolah, aktivitas menyebarkan dan menyampaikan gagasan-gagasan dan maksud-maksud ke seluruh struktur

organisasi sangat penting. Proses menyampaikan atau komunikasi ini meliputi lebih dari sekedar menyalurkan pikiran, gagasan-gagasan, dan maksud-maksud secara lisan dan tertulis .

e. Menata Kepegawaian Sekolah

Aktivitas yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus kepegawaian di sekolah adalah menentukan, memilih, menetapkan, dan membimbing para guru dan staf lainnya di sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya.

f. Mengatur Pembiayaan Sekolah

Tanpa biaya yang mencukupi, tidak menjamin kelancaran jalannya suatu organisasi. demikian pula organisasi seperti halnya sekolah. Setiap kebutuhan sekolah, baik personel maupun materil, semua memerlukan biaya. Itulah sebabnya, masalah pembiayaan ini harus sudah mulai dipikirkan sejak perencanaan sampai dengan pelaksanaannya.<sup>24</sup>

## **B. Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan**

### **1. Guru dan Tenaga Kependidikan**

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, dimana didalamnya termasuk pendidik. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dengan lahirnya UU No. 14 Tahun 2005

<sup>24</sup> H. A.Tabrani Rusyan, *Profesionalisme....*h. 17

tentang Guru dan Dosen, guru yang tadinya masuk rumpun “pendidik” kini telah memiliki definisi tersendiri. Secara lebih luas Tenaga Kependidikan yang dimaksud disini adalah sebagaimana yang termaktub UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, yaitu sebagai berikut:

- a. Tenaga kependidikan terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, pemilik, pengawas, peneliti, dan pengembang dibidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan penguji.
- b. Tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, pengajar, dan pelatih.
- c. Pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.<sup>25</sup>

Dengan demikian, secara umum tenaga kependidikan itu dapat dibedakan menjadi empat kategori yaitu: (1) tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar, dan pelatih; (2) tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti, dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan; (3) tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar; (4) tenaga pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan, satuan pendidikan luar sekolah; dan (5) tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

Profesi kependidikan memiliki dua ranah besar, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan. Penayandang profesi atau pemangku pekerjaan pendidik mencakup guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam

---

<sup>25</sup> UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas

menyelenggarakan pendidikan, yang berfungsi sebagai agen pembelajaran peserta didik. Pendidik dimaksud mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Guru bertugas dan bertanggung jawab sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
- b. Dosen bertugas dan bertanggung jawab sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
- c. Konselor bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan konseling kepada peserta didik di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.
- d. Pamong belajar bertugas dan bertanggung jawab menyuluh, membimbing, mengajar, melatih peserta didik, dan mengembangkan model program pembelajaran, alat pembelajaran, dan pengelolaan pembelajaran pada jalur pendidikan nonformal.
- e. Widyaiswara bertugas dan bertanggung jawab mendidik, mengajar, dan melatih peserta didik pada program pendidikan dan pelatihan prajabatan atau dalam jabatan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah.

- f. Tutor bertugas dan bertanggung jawab memberikan bantuan belajar kepada peserta didik dalam proses pembelajaran jarak jauh dan pembelajaran tatap muka pada satuan pendidikan jalur formal dan nonformal.
- g. Instruktur bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelatihan kepada peserta didik pada kursus dan pelatihan.
- h. Fasilitator bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelayanan pembelajaran pada lembaga pendidikan dan pelatihan.<sup>26</sup>

Penyandang profesi guru kini telah mengalami perluasan perspektif dan pemaknaannya. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, sebutan guru mencakup: (1) guru itu sendiri, baik guru kelas, guru bidang studi, maupun guru bimbingan dan konseling atau guru bimbingan karir; (2) guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah; dan (3) guru dalam jabatan pengawas. Istilah guru mencakup individu-individu yang melakukan tugas bimbingan dan konseling, supervisi pembelajaran di institusi pendidikan atau sekolah-sekolah negeri dan swasta, teknisi sekolah, administrator sekolah, dan tenaga layanan bantu sekolah untuk urusan-urusan administratif.

Sebelum lahir PP No. 74 Tahun 2008 Guru, kepala Sekolah, dan pengawas masuk kelompok tenaga kependidikan, sedangkan guru masuk kelompok pendidik. Dengan adanya PP No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, idealnya pengelolaan kepala sekolah dan pengawas berada pada “satu alur” dengan

---

<sup>26</sup> Sudarwan Danim, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 3.

pengelolaan guru. Secara formal untuk menjadi profesional guru, kepala sekolah, pengawas, dan beberapa jenis tenaga kependidikan lainnya dipersyaratkan memenuhi kualifikasi akademik minimum dan bersertifikat pendidik atau sertifikat lainnya yang relevan. Guru-guru yang memenuhi kriteria profesional yang akan mampu menjalankan fungsi utamanya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Untuk memenuhi kriteria profesional itu, guru harus menjalani profesionalisasi atau proses menuju derajat profesional yang sesungguhnya secara terus-menerus, termasuk kompetensi mengelola kelas. Di dalam UU Nomor 74 Tahun 2008 dibedakan antara pembinaan dan pengembangan kompetensi guru yang belum dan yang sudah berkualifikasi S-I atau D-IV. Pengembangan dan peningkatan kualifikasi akademik bagi guru yang belum memenuhi kualifikasi S-I atau D-IV dilakukan melalui pendidikan tinggi program S-I atau program D-IV, pada perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan tenaga kependidikan dan program pendidikan nonkependidikan yang terakreditasi.

## 2. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu lembaga, sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan lembaga bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.<sup>27</sup> Secara sederhana kinerja dapat diartikan unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses. Unjuk kerja ini

<sup>27</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala...* h. 30

di dasarkan atas deskripsi dan spesifikasi suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Jadi kinerja merupakan perwujudan yang sinergik dari kemampuan dan motivasi dalam pekerjaan. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan, yang dapat di nilai dari hasil kerjanya. Kinerja itu berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Orang yang tingkat kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berkinerja rendah.<sup>28</sup>

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa guru adalah orang yang “mendidik” para siswanya untuk mencapai pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi tertentu, sehingga peserta didik mengalami proses perkembangan kearah yang lebih dari sebelumnya.<sup>29</sup> Kinerja guru nampak dari rasa tanggung jawabnya menjalankan tugas atau amanah profesi yang diembannya dan rasa tanggung jawab moral dipundaknya. semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitas dalam menjalankan tugas keguruannya di kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas. Sikap itu akan diikuti pula dengan rasa tanggung jawabnya mempersiapkan segala perlengkapan pengajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. juga tidak kalah pentingnya yaitu mempertimbangkan berbagai macam strategi dan metodologi yang akan digunakan, termasuk di dalamnya pemanfaatan media pendidikan serta alat penilaian yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran.

---

<sup>28</sup> Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, (Jogjakarta: Persada, 2013), h. 47.

<sup>29</sup> Sudarwan Danim, *Profesi....* h. 4

Kinerja dari seorang guru yang profesional merupakan jaminan akan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan lembaga dengan baik dan maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh cara-cara yang ditempuh, usaha-usaha yang dilakukan, dan pada gilirannya akan memunculkan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam lembaga, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan lembaga.

Jika Kinerja terkait dengan tenaga kependidikan (guru) atau kinerja guru, maka kinerja guru dapat dikatakan sebagai perilaku kerja guru untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan hasil yang dicapai menunjukkan efektifitas perilaku kerja guru yang bersangkutan. Hasil Kerja guru pada gilirannya dipengaruhi oleh kinerja guru.<sup>30</sup>

### **3. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain:

#### **a. Kepribadian dan dedikasi**

Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Semakin baik kepribadian guru, semakin baik dedikasinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Hal ini berarti tercermin suatu dedikasi yang tinggi dari guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Kepribadian dan dedikasi yang tinggi dapat membangkitkan kemauan untuk giat memajukan profesinya dan meningkatkan dedikasi dalam melakukan pekerjaan mendidik sehingga dapat dikatakan guru tersebut memiliki akuntabilitas yang baik.

---

<sup>30</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan....* h. 99

b. Pengembangan profesi

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Untuk menjadi profesional seorang guru diuntut memiliki 5 hal yaitu:

- 1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya,
- 2) Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa,
- 3) Guru bertanggung jawab memantau hasil akhir belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi,
- 4) Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya,
- 5) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

c. Kemampuan mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan,

Jenis-jenis kompetensi guru antara lain:

- 1) Kompetensi kepribadian meliputi: mengembangkan kepribadian, berinteraksi dan berkomunikasi, melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, melaksanakan administrasi, melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan penagajaran.
- 2) kompetensi profesional antara lain menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran dan menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.

D. Hubungan dengan masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah. Hal yang dilakukan guru dalam mendukung hubungan sekolah dengan masyarakat antara lain:

- 1) Membantu sekolah dalam melaksanakan teknik hubungan sekolah dengan masyarakat melalui:

- a) Guru hendaknya selalu berpartisipasi dalam lembaga dan organisasi di masyarakat
- b) Guru hendaknya membantu memecahkan masalah yang timbul dalam masyarakat.
- 2) Membuat dirinya lebih baik lagi dalam masyarakat melalui penyesuaian diri dengan adat istiadat masyarakat karena guru adalah tokoh milik masyarakat.
- 3) Guru harus melaksanakan kode etiknya, karena kode etik merupakan seperangkat aturan atau pedoman dalam melaksanakan tugas profesinya.<sup>31</sup>

#### 4. Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru akan berdampak pada kinerja guru dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan yang baik dengan para guru agar upaya yang di lakukan dapat berjalan sesuai dengan yang di harapkan.

Muwahid Shulhan mengemukakan upaya manajerial kepala Sekolah terhadap peningkatan kinerja guru antara lain:

- a. Mengetahui dan menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahannya untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pemimpin
- b. Mengetahui dan menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahannya untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pemimpin
- c. Memberikan insentif kepada bawahan yang mampu mencapai hasil dalam bekerja
- d. Membuat satu jalan yang mudah di lewati oleh bawahan untuk menaikkan prestasinya dengan cara latihan dan pengarahan
- e. Menaikkan kesempatan-kesempatan untuk pemuasan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektivitas kerja,
- f. Jelaskan pada bawahan apa yang dimaksud dengan kinerja efektif dan pastikan bahwa mereka tahu apa yang diharapkannya.
- g. Adanya Penghargaan atau imbalan terhadap kinerja bawahan, apabila mungkin kembangkan jenis-jenis penghargaan tersebut
- h. Mengembangkan sistem manajemen kinerja dengan menetapkan sasaran tetapi terus berkembang.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan...*h. 136

<sup>32</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan....* h. 139

Daryanto juga menjelaskan bahwa Upaya-Upaya lain yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya:

- a. Kepala sekolah hendaknya dapat membimbing para guru untuk dapat meneliti dan memilih bahan-bahan mana yang baik dan sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan dalam masyarakat.
- b. Membimbing dan mengawasi guru-guru agar mereka pandai memilih metode-metode mengajar yang baik, dan melaksanakan metode itu sesuai dengan bahan pelajaran dan kemampuan anak.
- c. Menyelenggarakan rapat-rapat dewan guru secara *incidental* maupun periodik, yang khusus untuk membicarakan kurikulum, metode mengajar dan sebagainya.
- d. Mengadakan kunjungan kelas secara teratur, mengunjungi guru sedang mengajar untuk meneliti bagaimana metode mengajarnya, kemudian mengadakan diskusi dengan guru yang bersangkutan.
- e. Mengadakan saling kunjungan kelas antara guru (*inter class visit*). hal ini harus direncanakan sebelumnya dengan sebaik-baiknya sehingga guru yang akan disertai mengajar dan dilihat oleh guru-guru lain itu benar-benar dapat mempersiapkan diri.
- f. Setiap permulaan tahun ajaran baru diwajibkan menyusun suatu silabus mata pelajaran yang akan diajarkan, dengan berpedoman pada rencana pelajaran/kurikulum yang berlaku disekolah itu.
- g. Setiap akhir tahun ajaran masing-masing guru mengadakan penilaian cara dan hasil kerjanya, dengan meneliti kemabali hal-hal yang pernah dikerjakan, untuk selanjutnya mengadakan perbaikan dalam tahun ajaran berikutnya.
- h. Pada setiap akhir tahun ajaran kepala sekolah mengadakan penelitian bersama guru-guru mengenai situasi dan kondisi sekolah pada umumnya dan usaha memperbaikinya.(sebagai pedoman untuk membuat program sekolah untuk tahun berikutnya).<sup>33</sup>

## 5. Pengertian Kinerja Tenaga Kependidikan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian atau pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, yang telah ditetapkan oleh lembaga dengan baik dan maksimal.<sup>34</sup>

Menurut Hartati Sukirman Tenaga kependidikan adalah tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki

<sup>33</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta,1998), h. 89.

<sup>34</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala...* h. 29

wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (*mikro atau makro*) atau penyelenggaraan pendidikan.<sup>35</sup>

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam memberdayakan tenaga kependidikan yang tersedia. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia modern. Berdasarkan hasil penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja tenaga kependidikan merupakan suatu hasil penilaian yang menggambarkan hasil kerja tenaga kependidikan secara keseluruhan dalam mengembangkan tugasnya di sekolah.

## **6. Manajemen Tenaga Kependidikan**

Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus bisa *me-manage* tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya, manajemen tenaga kependidikan sangat diperlukan dalam hal ini. Manajemen tenaga kependidikan di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Mulyasa mengemukakan bahwa Manajemen tenaga kependidikan antara lain:

### **a. Perencanaan**

Menyusun perencanaan memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) untuk memperoleh deskripsi

---

<sup>35</sup> Hartati Sukirman, *Manajemen Tenaga Pendidikan*, (Jogjakarta: FIP UNY, 2000), h. 8.

pekerjaan, informasi tersebut sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang di perlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

b. Pengadaan

Pengadaan dilakukan untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan *rekrutment*, yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup.

c. Pembinaan dan Pengembangan

Pembinaan dan Pengembangan dilakukan oleh lembaga menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan lembaga. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karir tenaga kependidikan.

d. Promosi dan Mutasi

Selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon tenaga kependidikan tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Untuk memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan bekerja dalam situasi yang berbeda, maka dilakukan mutasi.

e. Pemberhentian

Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai tenaga kependidikan.

f. Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan Dinas Pendidikan dan sekolah kepada tenaga kependidikan, yang dapat di nilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

g. Penilaian

Sistem penilaian tenaga kependidikan dilakukan secara transparan objektif dan akurat. penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih di fokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.<sup>36</sup>

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan di sekolah bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan non guru) secara pribadi. Oleh karena itu, kepala sekolah di tuntutan untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan tenaga kependidikan untuk membantu kelancaran pendidikan di sekolah yang di pimpinnya.

## **7. Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan**

Tenaga kependidikan juga merupakan komponen yang mendukung terwujudnya pendidikan yang berkualitas, kepala sekolah selaku pimpinan berupaya agar kinerja para Tenaga kependidikan dapat ditingkatkan dengan maksimal seperti: menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin

---

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 151.

diri (*self discipline*) Pemberian motivasi dan Penghargaan (*Rewards*) kepada Tenaga kependidikan.

Mulyasa mengemukakan Ada beberapa upaya manajerial kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu:

a. Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri (*self discipline*). Dalam kaitan ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola prilakunya.
- 2) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- 3) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

b. Pemberian motivasi

Pemberian motivasi yang tepat dari seorang kepala sekolah akan berpengaruh positif bagi kemajuan pendidikan. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

c. Penghargaan (*Rewards*)

Penghargaan ini sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi

tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya.<sup>37</sup>

E. Mulyasa juga menjelaskan bahwa upaya-upaya lain yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan diantaranya:

- a. Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja . Tenaga Kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d. pemberian hadiah lebih menarik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e. Memanfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.
- f. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*...h. 141

<sup>38</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*.... h. 149

### **C. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan**

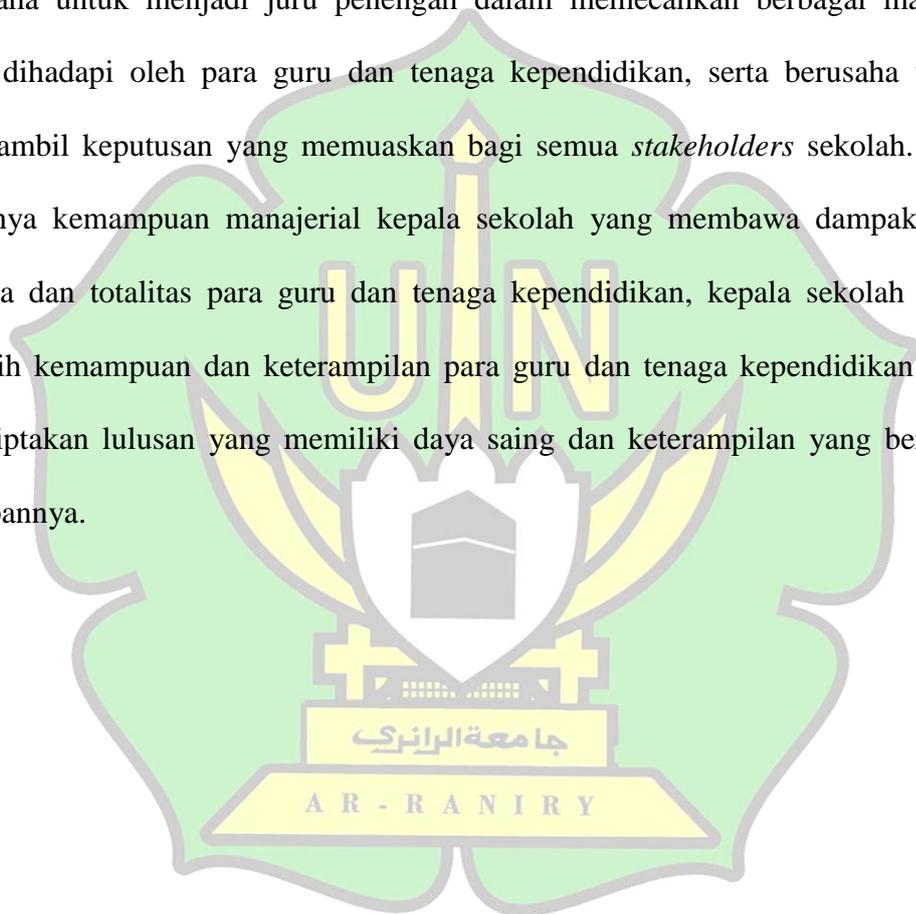
Kompetensi (kemampuan) manajerial kepala sekolah sangat diperlukan untuk menunjang kinerja para bawahannya dalam hal ini para guru dan tenaga kependidikan yang ada dalam suatu sekolah, dengan adanya kemampuan yang handal dari kepala sekolah maka akan berdampak baik terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan diperlukan adanya beberapa upaya agar menghasilkan kinerja yang berkualitas dari para guru dan tenaga kependidikan. sudah menjadi tugas dan tanggung jawab kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Kepala Sekolah juga bertugas sebagai pengelola satuan pendidikan, kegiatan pengelolaan pendidikan pada dasarnya merupakan serangkaian kegiatan menggabungkan berbagai sumber daya yang ada dalam rangka mewujudkan kegiatan pendidikan di sekolah. Untuk itu kepala sekolah dan semua personil sekolah bersama-sama membangun suatu komitmen dan kinerja yang tinggi agar tercapainya pendidikan yang berkualitas. Dharma mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja bawahan lainnya, para kepala sekolah berperan untuk melatih guru dan stafnya yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas. Peran tersebut antara lain:

1. Beritahu guru dan staf apa yang anda inginkan untuk dikerjakannya. Kepala sekolah tidak dapat mengelola guru dan staf jika kepala sekolah tidak tahu apa yang anda harapkan darinya.
2. Tunjukkan apa yang kepala sekolah inginkan untuk dikerjakan, Selanjutnya kepala sekolah perlu memperjelas standar pelaksanaan tugas yang baik.
3. Berikan kepercayaan guru dan staf untuk mencoba, dengan diberikan kepercayaan tersebut guru merasa dirinya diperhatikan dan memperoleh penghargaan dari kepala sekolah.
4. Amati pelaksanaan tugas oleh guru dan staf tersebut, dengan diamati dan dievaluasi sehingga mereka merasa kepala sekolah dalam

kepemimpinannya harus mampu menumbuhkan motivasi, disiplin, kemampuan dan komitmen merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat mengerakkan faktor-faktor lain kearah peningkatan kerja. Dalam hal tertentu kinerja sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.<sup>39</sup>

Sebagai manajer, Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para guru dan tenaga kependidikan, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua *stakeholders* sekolah. Pada akhirnya kemampuan manajerial kepala sekolah yang membawa dampak bagi kinerja dan totalitas para guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah harus melatih kemampuan dan keterampilan para guru dan tenaga kependidikan guna menciptakan lulusan yang memiliki daya saing dan keterampilan yang berguna kedepannya.



---

<sup>39</sup> Dharma A, *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Para Manager*, (Bandung: Sinar Baru, 1984), h. 67.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).<sup>40</sup> Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode yang bersifat deskriptif analisis, yaitu metode yang bertujuan untuk memusatkan diri pada pembahasan dan pemecahan masalah yang ada pada saat sekarang dan aktual dengan jalan mengumpulkan dan menganalisis data secara objektif. Penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, yaitu suatu metode yang tertuju pada permasalahan-permasalahan yang ada pada masa sekarang berupa kata tertulis, lisan, dan orang-orang berlaku dapat diamati melalui metode penelitian deskriptif.

Hasil penelitian berupa suatu pemikiran atau suatu peristiwa pada masa sekarang ini yang bertujuan untuk membuat suatu gambaran secara sistematis, dan akurat mengenai fakta-fakta, adapun dalam penelitian ini penulis ingin mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh. jenis data yang di butuhkan dalam skripsi ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau

---

<sup>40</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 14.

perseorangan melalui wawancara (*interview*) yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data sekunder adalah data pendukung yang digunakan peneliti dalam penyusunan penelitian ini. Data sekunder diperoleh dari data dokumentasi.

## **B. Lokasi dan Subjek Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat yang dipilih sebagai lokasi yang ingin diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan skripsi. Adapun lokasi penelitiannya dalam penulisan skripsi ini adalah Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Banda Aceh yang beralamat di jalan Prof. A. Majid Ibrahim I No.10, Desa Punge Jurong, Kecamatan Meuraxa, Kota Banda Aceh, Penulis memilih lokasi tersebut karena SMPN 1 Banda Aceh karena merupakan salah satu sekolah unggulan di kota Banda Aceh, dan terakreditasi A, dilihat dari segi historis bahwa SMPN 1 Banda Aceh termasuk sekolah yang sudah lama berdiri sejak tahun 1951, saat itu belum berdiri sekolah menengah yang lain di banda aceh, maka banyak dari kalangan gubernur dan tokoh terkemuka lainnya yang menamatkan jenjang pendidikan menengahnya di SMPN 1 Banda Aceh. dari segi geografis SMPN 1 Banda Aceh letaknya sangat strategis tempatnya, ditengah kota dengan jalan yang mudah dijangkau masyarakat, dengan alasan tersebut membuat sekolah ini telah banyak mendapatkan prestasi dapat dilihat dari bermacam piagam penghargaan yang telah dicapai, sekolah ini juga merupakan sekolah Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (RSBI) sebelum disamakan semua sekolah dengan sistem ZONASI, namun masyarakat tidak bisa menerima secara langsung, mereka masih menganggap sekolah ini merupakan sekolah yang berprestasi.

## 2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber untuk memperoleh informasi, baik dari orang maupun dari sesuatu. Adapun subjek dalam penelitian ini sejumlah 3 (tiga) orang terdiri dari kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan SMPN 1 Banda Aceh. Menurut peneliti 3 orang tersebut sudah dapat memberikan gambaran dan informasi yang dianggap akurat tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh.

### C. Kehadiran Peneliti

Sesuai dengan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu penelitian kualitatif, kehadiran peneliti dilapangan sangatlah penting dan diperlukan secara optimal. Peneliti merupakan salah satu instrumen kunci yang secara langsung mengamati, mewawancarai dan mengobservasi objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti merupakan pengamat penuh, yaitu mengamati Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh. Selain itu, kehadiran peneliti juga diketahui oleh lembaga pendidikan yang dijadikan objek penelitian secara formal, yaitu melalui izin tertulis lembaga pendidikan peneliti (UIN Ar-Raniry, Banda Aceh), dan lembaga pendidikan SMPN 1 Banda Aceh sebagai objek peneliti.

### D. Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data dan berbagai informasi lain yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan melalui penelitian lapangan (*field research*), yaitu dengan

mengadakan penelitian langsung pada lokasi penelitian yaitu: SMPN 1 Banda Aceh. untuk mendapatkan data yang diperlukan dilapangan peneliti menggunakan teknik penelitian sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi berarti peneliti melihat dan mendengarkan apa yang dilakukan para responden dalam aktivitas kehidupan sehari-hari, baik sebelum, menjelang, atau sesudahnya dan pengamatan dilakukan secara langsung pada subjek penelitian yang berhubungan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh.

2. Wawancara

Wawancara yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, adapun yang diwawancarai yaitu satu orang kepala sekolah, satu orang guru, satu orang tenaga kependidikan untuk mendapatkan informasi tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapat gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek

yang bersangkutan.<sup>41</sup> Metode ini peneliti gunakan untuk memperoleh data dari tentang gambaran umum lokasi penelitian, sejarah berdirinya sekolah profil sekolah, data sarana dan prasarana, data guru dan pegawai, data jumlah siswa, serta dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian ini. Adapun dokumen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah buku panduan, kode etik, program kerja kepala sekolah, agenda yang berhubungan dengan data kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh.

#### **D. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul.<sup>42</sup> Data wawancara diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis kualitatif, data wawancara diolah dengan cara mengumpulkan semua hasil dari jawaban responden yang telah ditetapkan sebagai sampel kemudian dianalisis dan ditarik suatu kesimpulan yang dapat mewakili seluruh jawaban tersebut, sehingga dapat dipergunakan oleh peneliti dalam mencapai kebenaran sesungguhnya yang dianalisis dengan menggunakan teknis analisis. Secara umum proses analisis data mencakup :

##### **1. Reduksi data**

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak. untuk itu, perlu dicatat secara teliti dan rinci. seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti kelapangan, jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. untuk itu

---

<sup>41</sup> Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), h. 143.

<sup>42</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian...* h. 207

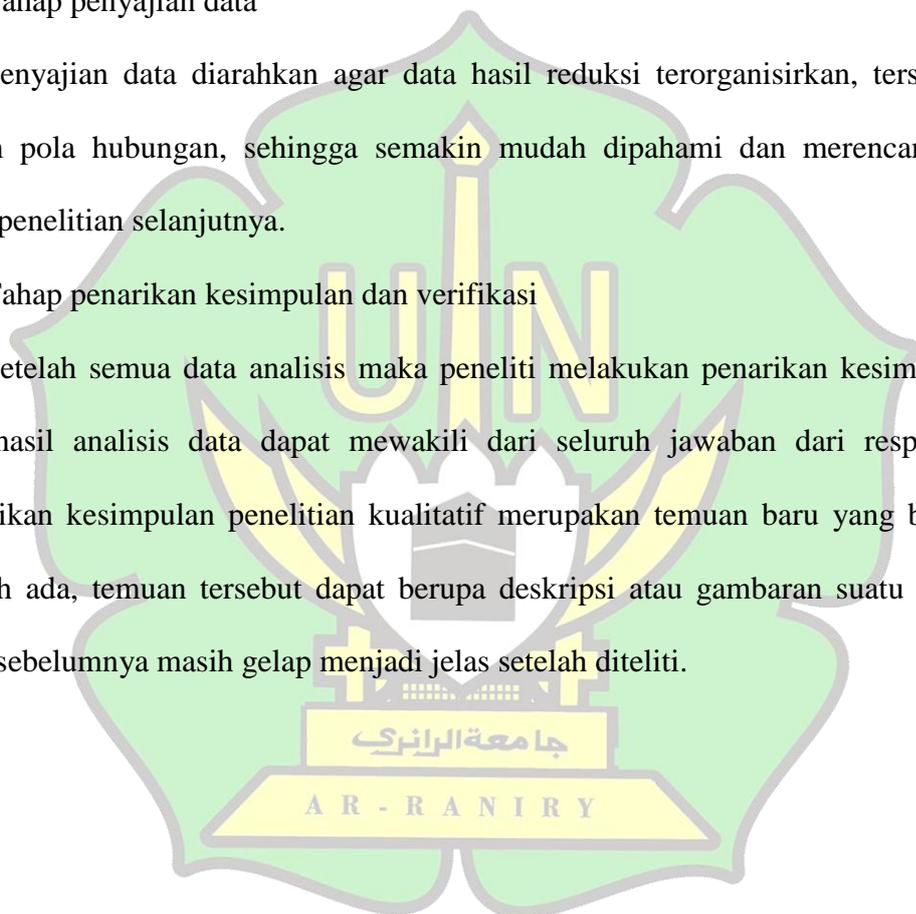
perlu dianalisis data melalui reduksi data. mereduksi berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya, dengan demikian data-data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila perlu.

## 2. Tahap penyajian data

Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisirkan, tersusun, dalam pola hubungan, sehingga semakin mudah dipahami dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya.

## 3. Tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi

Setelah semua data analisis maka peneliti melakukan penarikan kesimpulan dari hasil analisis data dapat mewakili dari seluruh jawaban dari responden. Penarikan kesimpulan penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang belum pernah ada, temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih gelap menjadi jelas setelah diteliti.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASANNYA

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMPN 1 Banda Aceh pada tanggal 16 Januari 2020, maka hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Banda Aceh adalah salah satu sekolah unggulan yang berada di kota Banda Aceh, Sekolah ini telah terakreditasi A, sehingga menjadi salah satu sekolah favorit di kota Banda Aceh. SMPN 1 Banda Aceh juga banyak menjalin kerja sama baik itu dengan sekolah lain, perguruan tinggi maupun instansi pemerintah.

##### 1. Sejarah Singkat SMPN 1 Banda Aceh

Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Banda Aceh didirikan pada tanggal 25 Juli 1951 dengan Kepala Sekolah: Bapak M. Hasan (1951), Drs. Muchtar (1973), H. Syahbuddin (1981), Rayati (1987), Drs. Amudy AE, MM, T. Sofyan, M. Ali Hamzah, S. Pd, Darman HS, S.Pd (2001), Drs. Bukhari, M.Pd (2009), dan Drs. Muhammad Nurdin (2015). dan sekarang dipimpin oleh Drs. Bustami. Bangunan Gedung SMPN 1 Banda Aceh merupakan bekas gedung Mulo Belanda. Pada waktu bencana tsunami 26 Desember 2004 gedung ini hancur, kegiatan belajar mengajar sementara dialihkan ke SMPN 3 Banda Aceh pada tahun 2005, kemudian pada tahun 2006 sebagian ke SMAN 1 Banda Aceh. Atas bantuan PT. Gudang Garam dibangun kembali dan diresmikan oleh menteri perindustrian pada 26 Maret

2006, SMPN 1 Banda Aceh menjadi Sekolah Berstandar Nasional (SNN) kemudian Sekolah Rintisan Berstandar Internasional (2009-2012) dan Sekolah Unggul sampai dengan sekarang ini.

## 2. Profil SMPN 1 Banda Aceh

- 
- a. Nama sekolah : SMP Negeri 1 Banda Aceh
  - b. Tahun Berdiri : 25 Juli 1951
  - c. Alamat : Jl. Prof. A. Majid Ibrahim I,  
: Desa Punge Jurong,  
: Kec. Meuraxa  
: Kota Banda Aceh
  - g. NSS/NPSN : 201066102001/10105436
  - h. Sk Pendirian Sekolah : 2436/13-11-1951
  - i. No. Telp/HP : 0651-22506/09126980906
  - j. Kategori Sekolah : SMP Unggul
  - k. SK Status Sekolah Negeri : 243 C/BI 1951
  - l. Kepemilikan tanah/bangunan : Milik Pemerintah
  - m. Luas Tanah/Status : 15.000 M<sup>2</sup> / Hak Pakai
  - n. Luas Bangunan : 2.565.9 m<sup>2</sup>
  - o. Email : [smpn1@disdiknna.net](mailto:smpn1@disdiknna.net)
  - p. Akreditasi : A

### 3. Visi, Misi SMPN 1 Banda Aceh

#### a. Visi Sekolah

Menciptakan Insan Berprestasi, Berbudaya Dan Berakhlakul Karimah

#### b. Misi Sekolah

- 1) Mewujudkan pendidikan yang bermutu, efisien dan relevan serta berbudaya saing tinggi berbasis teknologi informasi dan komunikasi
- 2) Mengembangkan bakat dan minat siswa dalam berpikir dan berbuat kreatif, inovatif dan rasional
- 3) Meningkatkan kinerja sekolah untuk berprestasi akademis dan non akademis melalui input dan proses pembelajaran
- 4) Menciptakan suasana islami di lingkungan sekolah dengan menumbuhkan kepekaan serta cinta terhadap lingkungan dalam kehidupan sehari-hari
- 5) Mengembangkan kinerja profesional gurur dan karyawan untuk bersiplin, memiliki komitmen, memiliki pemahaman
- 6) Berkomunikasi dan bekerja sama dengan komite sekolah, orang tua siswa, masyarakat unsur terkait agar terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif untuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

### 4. Sarana dan Prasarana SMPN 1 Banda Aceh

SMPN 1 Banda Aceh mempunyai luas tanah sebesar 15.000 m<sup>2</sup> dan mempunyai luas bangunan 2.565.9 m<sup>2</sup> dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1 : Daftar Sarana dan Prasarana SMPN 1 Banda Aceh**

No	Jenis Ruang	Jumlah	kondisi		Keterangan
			Baik	Rusak	
1	Ruang Teori/kelas	24	24	-	24 R. Kelas
2	Laboratorium Biologi	1	1	-	1 R. Kelas
3	Laboratorium Fisika	1	1	-	1 R. Kelas
4	Laboratorium Bahasa	1	1	-	1 R. Kelas
5	Laboratorium Komputer	2	1	1	2 R. Kelas
6	Ruang Multimedia	1	1	-	1 R. Kelas
7	Ruang Koperasi siswa	1	1	-	1 R. Kelas
8	Ruang pustaka	1	1	-	2 R. Kelas
9	Ruang OSIS	1	-	1	1 R. Kelas
10	Ruang Dewan Guru	1	1	-	2 R. Kelas
	Jumlah	34	32	-	36 Ruang Kelas
11	Ruang TU	1	1	-	1 R. Kantor
12	Gudang	2	2	-	2 R. Kantor
13	Ruang BK	1	1	-	1 R. Kntor
14	Ruang Kepala Sekolah	1	1	-	1 R. Kntor
15	Ruang Wakil Kepsek	1	1	-	1 R. Kntor
16	Ruang Serbaguna	1	1	-	1 Ada
17	Mushalla	1	1	-	1 Mushalla
18	Lab. Agama	1	1	-	Mushalla
19	Perpustakaan Agama	1	1	-	Mushalla
20	Tempat Wudhu	1	1	-	Mushalla
21	Rumah Dinas	2	2	-	2 Rumah
22	Tempat Parkir	1	1	-	1 Parkiran
23	Pos jaga	2	2	-	Pos Jaga
24	Kantin	4	4	-	Kantin
25	Taman Baca	8	8	-	8 Taman Baca
26	Lapangan Basket	1	1	-	Lapangan
27	Lapangan Voli	2	2	-	Lapangan
28	Lapangan Badminton	1	1	-	Lapangan
29	Lapangan Lompat Jauh	1	1	-	Lapangan
30	Lapangan Lompat Tinggi	1	1	-	Lapangan
31	Kamar Mandi/ WC Kepsek	1	1	-	1 R. Kantor
32	Kamar Mandi/ WC Guru	1	1	-	1 Kamar Mandi
33	Kamar Mandi/ WC Siswa	32	32	-	32 Kamar Mandi
34	Kamar Mandi/ WC Pengajaran	1	1	-	1 Kamar Mandi
35	Kamar Mandi/ WC OSIS	1	1	-	1 Kamar Mandi
36	Kamar Mandi/ Wakasek	1	1	-	1 Kamar Mandi
	Jumlah	71	71	-	

Sumber : Dokukumen Bidang Sarana dan Prasarana SMPN 1 Banda Aceh.<sup>43</sup>

## 5. Data Guru dan Pegawai SMPN 1 Banda Aceh

Data guru dan pegawai di SMPN 1 Banda Aceh dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2 : DUK Pegawai Negeri Sipil SMPN 1 Banda Aceh**

No	Nama	NIP	Golongan	Jabatan
1	Agustina, S. Pd	196308381985032007	IV/b	Guru
2	Nurjani, S.Pd	196412311985122011	IV/b	Waka Sapras
3	Drs. Bustami	196211391988031005	IV/b	Ka. Sekolah
4	Salwiah, S.Pd	1962081619888032003	IV/b	Guru
5	Ibrahim, S.Pd	196612201989031005	IV/b	Guru
6	Mariani, S.Pd	196709231991032002	IV/b	Guru
7	Dasmawati, S.Pd	196211161984122001	IV/b	Guru
8	Ita royani, S.Pd	19671017022002	IV/b	Guru
9	Fithriani M. Daud, S.Pd I	196002061987032001	IV/b	Guru
10	Nurhafni, S.Pd	196411171987032003	IV/b	Ka. Pengajaran
11	Dra. Cut Mardiana	196203111993032002	IV/b	Guru
12	Dra. Nurmala Dewi	196504111997022001	IV/b	K. Lab IPA
13	Syarifah Nargis, S. Ag	197509112002122002	IV/b	Waka Kesiswaan
14	Asmaniar, S.Pd	196906262003122002	IV/b	Guru
15	Fatimah, S.Pd, M. Si	196701162003122001	IV/b	Guru
16	Erma Purwanti, S.Pd	197205161977022003	IV/a	Guru
17	Mariana, S.Pd	197101232000082001	IV/a	Guru
18	Jamaliah, S.Pd	196612312002122007	IV/a	Guru
19	Safrina, S.Pd	197510202005042001	IV/a	Guru
20	Bukhari, S.Pd	197305302006041003	IV/a	Guru
21	Dra. Yusra	196605052006042004	IV/a	Guru
22	Ramzi, S.Pd	196912312995941005	IV/a	Guru
23	Novi Aryati, S.Pd	197811052003122006	III/d	Guru
24	Mutia Zuryati, S. Si	197411102006042004	III/d	Guru

<sup>43</sup> Doumentasi dari Bidang Sarana dan Prasarana SMPN 1 Banda Aceh. 17 Januari 2020

25	Cut Aklima, SE	197303012005042001	III/d	Guru
26	Hayatussakdiah, S.Pd I	19790204008012002	III/d	Ka. Perpus Agama
27	Yusniar, S.Pd	198206072008012003	III/d	Ka. Perpus
28	Vidia Purnama Sari, S.Pd	198505282008032001	III/d	Guru
29	Yusnidar, S.Ag	197606272007012001	III/d	Guru
30	Idayanti, S.Ip	197305152007012004	III/d	Ka. TU
31	Nelli Nawati, S.Pd	197502172007012004	III/c	Guru
32	Muhammad Yunus, S.Pd I	197905052008011001	III/c	Waka Kurikulum
33	Aishah, S. Pd, M.Pd	197709022008012003	III/c	Guru
34	Faridah Johan	196402021987032006	III/b	Pelaksana Administrasi Kesiswaan
35	Amirullah, S.Pd	19771027010031001	III/b	Guru
36	Irmawati, S.Pd	196602072006042002	III/b	Guru
37	Rusliandi, S.Pd	198410112019031003	III/a	Guru
38	Yuyun Mardilasari, S. Pd	108806032019032004	III/a	Guru
39	Novirela Minang Sari, S.Pd	199111262019032004	III/a	Guru
40	Raudhatul Jannah, S.Pd	199311252019032003	III/a	Guru
41	Teuku Wahyu Putra	19841219200931001	II/c	Pelaksana Administrasi Persuratan
42	Ikhsan	197412122007011004	II/a	Petugas Kebersihan

Sumber : Dokumen Data Guru dan Pegawai SMPN 1 Banda Aceh. <sup>44</sup>

## 5. Data Siswa SMPN 1 Banda Aceh

Data siswa SMPN 1 Banda Aceh tahun ajaran 2019/2020 dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

<sup>44</sup> Doumentasi Data Guru dan Pegawai SMPN 1 Banda Aceh. 17 Januari 2020

**Tabel 4.3 : Data Jumlah Siswa SMPN 1 Banda Aceh**

No	Nama Kelas	Tingkat	Jumlah Siswa			Wali Kelas
			L	P	Jumlah	
1	Kelas VII-1	7	16	16	32	Asmaniar, S.Pd
2	Kelas VII-2	7	15	17	32	Ita Royani, S.Pd
3	Kelas VII-3	7	16	16	32	Agustina, S.Pd
4	Kelas VII-4	7	16	16	32	Hayatussakdiah, S.Pd I
5	Kelas VII-5	7	18	14	32	Jamaliah, S.Pd
6	Kelas VII-6	7	16	16	32	Mariana, S.Pd
7	Kelas VII-7	7	17	15	32	Dra. Yusra
8	Kelas VII-8	7	17	15	32	Fatimah, S.Pd
9	Kelas VII-9	7	16	16	32	Novirela Minang Sari, S.Pd
<b>Jumlah</b>			<b>147</b>	<b>141</b>	<b>288</b>	
10	Kelas VIII-1	8	9	23	32	Nelli Nawati, S.Pd
11	Kelas VIII-2	8	15	17	32	Erma Purwanti, S.Pd
12	Kelas VIII-3	8	18	14	32	Safrina, S.Pd
13	Kelas VIII-4	8	16	16	32	Irmawati, S.Pd
14	Kelas VIII-5	8	15	17	32	Bukhari, S. Pd
15	Kelas VIII-6	8	16	16	32	Dasmawati, S. Pd
16	Kelas VIII-7	8	15	17	32	Mutia Zuryati, S. Pd
17	Kelas VIII-8	8	16	16	32	Rusliadi, S. Pd
<b>Jumlah</b>			<b>120</b>	<b>136</b>	<b>256</b>	
18	Kelas IX-1	9	2	30	32	Novi Aryati, S. Pd
	Kelas IX-2	9	17	15	32	Mariani, S. Pd
	Kelas IX-3	9	16	16	32	Ramzi, S. Pd
	Kelas IX-4	9	16	16	32	Dra. Cut Mardiana
	Kelas IX-5	9	16	16	32	Vidia Purnama Sari, S. Pd
	Kelas IX-6	9	17	15	32	Cut Aklima, SE
	Kelas IX-7	9	16	16	32	Nurhafni, S. Pd
	Kelas IX-8	9	18	14	33	Yusnidar, S. Ag
<b>Jumlah</b>			<b>118</b>	<b>138</b>	<b>257</b>	
<b>Total</b>			<b>385</b>	<b>415</b>	<b>801</b>	

Sumber : Dokukumen Data Siswa SMPN 1 Banda Aceh.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Doumentasi Data Siswa SMPN 1 Banda Aceh. 17 Januari 2020

## **B. Hasil Penelitian dan pembahasannya**

Pada bagian ini akan di jelaskan hasil penelitian dari berbagai permasalahan yang di peroleh peneliti di lapangan. Data penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan ini diperoleh penelitian dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan. Berikut ini dapat disajikan hasil penelitian yang diperoleh hasil peneliti di lapangan.

### **1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMPN 1 Banda Aceh**

Kompetensi manajerial menyangkut aspek yang sangat luas mulai dari menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, memberdayakan sumber daya sekolah hingga melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku. Banyaknya aspek dalam kompetensi tersebut membutuhkan kemampuan kepala sekolah untuk selalu berkembang, hal tersebut memerlukan pengembangan strategi yang efektif guna memastikan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah secara utuh dan dapat diterapkan secara maksimal. Untuk memahami kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh peneliti akan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya, yaitu: pertanyaan pertama diajukan kepada kepala sekolah adalah Bagaimana cara bapak dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh? Adapun jawaban dari kepala sekolah yaitu mengungkapkan bahwa:

“Kemampuan manajerial dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada disekolah, dengan adanya struktur organisasi sekolah kepala sekolah dapat mengetahui siapa yang akan diperintahkan oleh kepala sekolah dalam mendelegasikan tugas sesuai dengan bidangnya. kepala sekolah juga harus menciptakan komunikasi yang intensif, keterbukaan informasi, serta partisipasi aktif dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti program. kepala sekolah tidak bisa mengerjakan semuanya seorang diri, didalam sruktur organisasi kepala sekolah, kepala sekolah sekolah mempunyai mitra kerjanya yaitu komite sekolah dan 3 orang wakilnya dan diantaranya wakil kepala sekolah, wakasis, waka kurikulum dan seterusnya, mereka diberikan wewenang dan tugasnya masing-masing inilah yang disebut kemampuan manajerial. kepala sekolah dalam memberikan perintah kepada guru ada yang langsung dan ada yang diwakilkan sesuai dengan bidangnya masing-masing. bidang kurikulum ada wakil kurikulum, kalau bidang kesiswaan ada wakil kesiswaan, itu semua kita lakukan agar dapat *manage* siswa sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.”<sup>46</sup>



**Gambar wawancara dengan kepala sekolah SMPN 1 Banda Aceh**

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, Bagaimana cara yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kepala sekolah mengirim guru-guru untuk mengikuti diklat, pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan tupoksi kerja masing-masing, kalau guru

<sup>46</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

tupoksinya sebagai guru, kalau tenga kependidikan tupoksinya sebagai tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi masing-masing”.<sup>47</sup>



#### **Gambar wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMPN 1 Banda Aceh**

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, Bagaimana cara yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kepala sekolah sudah mengatur pembagian kerja para bawahannya melalui struktur organisasi sekolah, kemudian kepala sekolah *manage* para bawahan dalam pelaksanaan kerja mereka. setiap akhir tahun kepala sekolah mengadakan rapat kerja (raker) bersama dengan personil sekolah, mereka memaparkan hasil kerjanya, apa saja yang sudah dikerjakan, apa saja yang dibutuhkan, apakah ada perbaikan dan lain sebagainya.”<sup>48</sup>



<sup>47</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>48</sup> Wawancara dengan Wakil Tata Usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

### **Gambar wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh**

Pertanyaan kedua yang juga peneliti ajukan kepada kepala sekolah, Program apa saja yang bapak lakukan untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Programnya yaitu meningkatkan mutu profesional kepala sekolah melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan serta pembinaan dalam forum kelompok kerja kepala sekolah (KKKS) dan musyawarah kerja kepalas sekolah (MKKS), dalam wadah tersebut kepala sekolah diberikan kesempatan untuk melaksanakan dan mengembangkan potensi dirinya agar bisa berbagi pengalaman dengan kepala sekolah lainnya.”<sup>49</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, Program apa saja yang kepala sekolah lakukan untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Biasanya tiap awal tahun personil sekolah mengadakan rapat kerja (raker), didalam raker semua personil sekolah membuat usulan-usulan tentang rencana kerja kedepan, disitu bisa digambarkan perencanaan dari masing-masing bidang, kemudian kepala sekolah mengevaluasi sejauh mana pencapaian para personil sekolah.”<sup>50</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, Program apa saja yang kepala sekolah lakukan untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Program yang dilakukan kepala sekolah antara lain merekrut guru-guru yang mumpuni dibidangnya, menjalin kerja sama dengan pihak luar, seperti mengadakan sekolah siaga bencana (SGB), sekolah ramah anak, dinas perhubungan, badan penanggulangan bencana daerah (BPDB), dinas kesehatan (Dinkes), dan pada minggu lalu SMPN 1 Banda Aceh juga menjalin kerja sama dengan Satreskrim Polresta Banda Aceh dalam memberikan penyuluhan dan pemahaman hukum tentang kekerasan seksual terhadap anak, program itu semua diadakan setiap tahun dengan tujuan untuk menunjang kualitas pendidikan yang ada di sekolah.”<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>50</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>51</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari, 2020

Pertanyaan yang ketiga peneliti ajukan kepada kepala sekolah, penting tidak kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh ? jawabannya yaitu:

“Itu merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam *memanage* semua potensi yang ada sesuai dengan visi, misi, tujuan, sekolah. Jika kepala sekolah tidak mempunyai kompetensi manajerial bagaimana mungkin dapat memimpin sekolah dan tidak bisa diangkat menjadi kepala sekolah.”<sup>52</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, Penting tidak kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kompetensi manajerial sangatlah penting bagi kepala sekolah, karena dengan adanya kemampuan manajerial yang baik, kepala sekolah dapat dengan bijak mendelegasikan tugas, dan pembagian *job description* kepada bawahannya, itu sangat berpengaruh bagi para personil kepala sekolah.”<sup>53</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, Penting tidak kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh ? jawabannya yaitu:

“Sangat penting kompetensi manajerial bagi kepala sekolah, jika kepala sekolah tidak mempunyai kompetensi manajerial maka para bawahannya tidak bisa melaksanakan tugasnya sesuai dengan tupoksi masing-masing.”<sup>54</sup>

Pertanyaan keempat yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah, Bagaimana pembagian kerja yang bapak lakukan sebagai kepala sekolah kepada guru dan tenaga dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh ? jawabannya yaitu:

“Pembagian kerja yang dilakukan bermacam-macam tergantung pada bidang apa guru dan tenaga kependidikan tersebut. Pembagian kerja sesuai dengan keahlian, beban dan tuntutan kerja, dengan begitu pendelegasian tugas dan wewenang dari kepala sekolah dapat berjalan lancar dan sesuai dengan

<sup>52</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>53</sup>Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>54</sup>Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

tupoksi guru dan tenaga kependidikan tersebut. maka pembelajaran yang dihasilkan dapat berjalan dengan efektif dan efisien”.<sup>55</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, Bagaimana pembagian kerja yang dilakukan kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Pembagian kerja yang dilakukan kepala sekolah merujuk pada produk peraturan menteri pendidikan nasional (permendiknas), jadi pembagian kerjanya sesuai dengan latar belakang pendidikannya, pengalaman dan keterampilan yang sudah dimiliki oleh masing-masing guru dan tenaga kependidikan di sekolah”.<sup>56</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, Bagaimana pembagian kerja yang dilakukan kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan SMPN 1 Banda Aceh ? jawabannya yaitu:

“Para guru dan tenaga kependidikan dibagi sesuai dengan *job description* dan bidang keahliannya, misalnya bidang standar kululusan, standar penilaian, standar tenaga kependidikan dan lain sebagainya, itu semua sudah diatur sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan. jadi setiap ada rapat kerja (raker), guru dan tenaga kependidikan mempresentasikan apa saja yang telah dikerjakan, dibutuhkan, yang perlu diperbaiki, apa yang belum tercapai, dan untuk kedepannya tindakan yang harus dilakukan. semua itu dimusyawarahkan bersama dengan kepala sekolah.”<sup>57</sup>

Pertanyaan kelima yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah, Bagaimana cara bapak dalam mengambil keputusan pada setiap program kerja di SMPN 1 Banda Aceh ? jawabannya yaitu:

“Pengambilan keputusan dibagi dengan 2 cara yang pertama, kita mengambil keputusan melalui musyawarah pada setiap rapat kerja (raker), dengan begitu kita bisa membuat keputusan bersama dengan meminta pendapat dan saran dari para guru dan staf sekolah. yang kedua, kita bisa melakukan perintah kalau itu berupa perintah, misalnya ada intruksi dari atasan ini ada juknis pelaksanaan kurikulum itu kita perintahkan tidak bisa semua kita musyawarahkan. Jadi manajerial itu dapat berupa perintah yang disampaikan

<sup>55</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>56</sup>Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>57</sup>Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

kepada para bawahan, dan dapat melalui musyawarah kemudian diambil suatu keputusan.”<sup>58</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengambil keputusan pada setiap program kerja di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kepala sekolah mengadakan rapat kerja (raker) pada setiap minggu, dengan cara bermusyawarah dengan wakil kepala sekolah, komite sekolah, guru dan para staf lainnya, dalam rapat kerja tersebut kepala sekolah mengambil keputusan, dalam mengambil keputusan tersebut kepala sekolah juga meminta pendapat dan saran dari para anggotanya”.<sup>59</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengambil keputusan pada setiap program kerja di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kepala sekolah mengambil keputusan dengan cara memusyawarahkan setiap ada program yang ingin dilaksanakan, beliau memanggil para bawahannya untuk mengadakan musyawarah khusus bersama para wakilnya terlebih dahulu, mereka memberikan saran dan masukan kepada kepala sekolah mengenai program akan dilaksanakan. Setelah itu dilakukan rapat secara umum bersama para guru dan staf sekolah. Kepala sekolah tidak pernah mengambil keputusan sendiri tanpa memusyawarahkannya terlebih dahulu.”<sup>60</sup>

## **2. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh**

Kompetensi manajerial kepala sekolah sangat diperlukan untuk menunjang kinerja para bawahannya dalam hal ini para guru dan tenaga kependidikan yang ada dalam suatu sekolah, kepala sekolah diharapkan mampu merancang, mengorganisasikan, mengevaluasi dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan profesional. Ada pembagian kerja (*job description*)

<sup>58</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>59</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>60</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

yang jelas secara delegatif, otonomi masing-masing bagian, komunikasi yang jelas dan transparan, serta berpartisipasi secara aktif dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi dan menindaklanjuti program. Peneliti akan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya, yaitu: pertanyaan pertama diajukan kepada kepala sekolah adalah mengapa kinerja guru dan tenaga kependidikan sangat penting ditingkatkan di SMPN 1 Banda Aceh? Adapun jawaban dari kepala sekolah yaitu mengungkapkan bahwa:

“Kinerja guru dan tenaga kependidikan itu setiap tahunnya dinilai ada sasaran kinerja pegawai (SKP) namanya jadi penilaian itu diberikan sesuai dengan apa yang dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan. dengan adanya peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan maka akan berdampak pada kualitas pendidikan disekolah tanpa adanya kinerja yang baik maka tujuan dan hasil pendidikan sangat jauh dari apa yang diharapkan.”<sup>61</sup>



**Gambar wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh**

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, mengapa kinerja guru dan tenaga kependidikan sangat penting ditingkatkan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

”Kinerja guru sangat penting ditingkatkan karena kemampuan siswa tergantung bagaimana kinerja dari gurunya, dengan adanya kinerja guru yang baik siswa akan mampu menerima dan memahami pembelajaran yang diberikan oleh guru. begitu juga administrasi sekolah sangat tergantung bagaimana kinerja para tenaga kependidikannya, jadi kinerja dapat

<sup>61</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

memberikan pengaruh yang besar terhadap kualitas pendidikan yang dihasilkan.”<sup>62</sup>



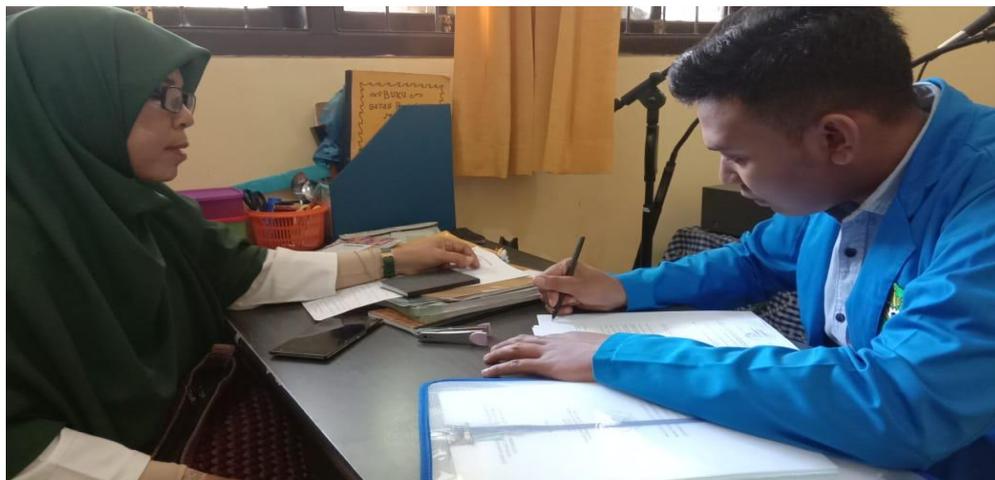
**Gambar wawancara dengan Tata Usaha SMPN 1 Banda Aceh**

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, mengapa kinerja guru dan tenaga kependidikan sangat penting ditingkatkan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kinerja guru dan tenaga kependidikan sangat penting ditingkatkan karena, karena guru tidak hanya memberikan pembelajaran kepada siswa melainkan juga belajar untuk untuk dirinya sendiri, baik itu melalui pelatihan maupun penataran, itu semua dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan tersebut dan jika kompetensi guru dan tenaga kependidikan tersebut bagus akan berpengaruh kepada kinerjanya. selain meningkatkan kompetensi faktor kedisiplinan yang tinggi juga akan berdampak pada kinerja guru dan tenaga kependidikan”<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>63</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020



**Gambar wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh**

Pertanyaan kedua yang juga peneliti ajukan kepada kepala sekolah, bagaimana hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kemampuan manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja guru baik dengan mengikutsertakan mereka kedalam pelatihan dan kegiatan lainnya yang dapat menunjang kinerja para guru dan tenaga kependidikan. Dengan adanya kemampuan manajerial maka kepala sekolah dapat *manage* dan memberikan *job description* yang jelas berupa tugas dan wewenang sehingga kegiatan guru dapat berjalan sesuai dengan bidangnya dan mampu melaksanakan tugas berdasarkan latar belakang pendidikannya masing-masing”<sup>64</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, bagaimana hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kompetensi manajerial kepala sekolah sangat berhubungan dengan kinerja guru dan tenaga kependidikan, jika kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai *power* yang bagus maka para guru dan staf yang ada dengan senang hati mengikuti peraturan dan kebijakan yang ada, tapi jika kompetensi manajerial kepala sekolahnya tidak memiliki pengaruh yang kuat tentu saja

<sup>64</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

yang mengikutinya juga akan ikut melemah dan tidak mampu memaksimalkan kualitas sumber daya yang dimiliki.”<sup>65</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, bagaimana hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan adalah saling melengkapi satu sama lain, maksudnya pada saat mengadakan kegiatan atau hal-hal yang harus dimusyawarahkan bersama bawahan kepala sekolah meminta pendapat atau saran dari bawahan dalam setiap mengambil keputusan. kalau misalnya ada kekurangan dari guru bapak bisa melengkapi, begitu juga sebaliknya, sehingga ada hubungan timbal balik dan terjalinnya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan yang akan berpengaruh kepada kinerja mereka”.<sup>66</sup>

Pertanyaan ketiga yang juga peneliti ajukan kepada kepala sekolah, bagaimana upaya bapak dalam melakukan peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Upaya yang dilakukan kepala sekolah antara lain kepala sekolah memberikan motivasi yang kuat dan komunikasi yang jelas dari atasan, kemudian ada penghargaan dari kepala sekolah baik itu berupa barang dan lainnya. penghargaan tersebut diberikan agar para guru dan staf dapat meningkatkan lagi etos kerja dan semangat kerja yang tinggi dengan begitu dapat dikatakan guru dan staf yang berkompeten dibidangnya. ketiga. mengadakan pelatihan untuk guru, mengadakan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dalam musyawarah tersebut para guru belajar dan dilatih disana setiap minggu, menghadirkan nara sumber dari sekolah maupun perguruan tinggi, untuk memberikan pelatihan tertentu pada bidang guru. misalnya dalam kurikulum 2013 para guru mengikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya masing-masing agar dapat mengembangkan kemampuan yang dimilikinya.”<sup>67</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

<sup>65</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>66</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>67</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

“Kepala sekolah mengirim para guru untuk mengikuti pelatihan, para guru dan staf diwajibkan mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) kepala sekolah juga memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja guru dan staf, mengupayakan selalu meningkatkan kesejahteraannya yang dapat diterima guru dan staf serta memberikan pelayanan sebaik-baiknya.”<sup>68</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kepala sekolah ikut memotivasi para bawahannya dalam berbagai kegiatan diantaranya: melakukan pelatihan, membuat penulisan karya ilmiah, dan kepala sekolah juga memberikan *reward* kepada guru-guru yang berprestasi. itu semua dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan”.<sup>69</sup>

Pertanyaan keempat yang juga peneliti ajukan kepada kepala sekolah, bagaimana cara bapak menciptakan kerja sama yang baik antara guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Guru dan tenaga kependidikan adalah sebuah kemitraan, guru bukan hanya mengajar tetapi dia juga harus menyelesaikan administrasinya maka perlu tenaga kependidikan untuk menyelesaikan administrasi guru, misalnya kapan guru naik berkala, kapan guru naik pangkat itu semua dibantu oleh tenaga kependidikan, supaya mereka dengan senang hati dan ikhlas dalam membantu, kepala sekolah harus menciptakan suatu ketenangan, kebersamaan diantara guru dan tenaga kependidikan di sekolah. kepala sekolah mengadakan berbagai kegiatan kebersamaan melibatkan seluruh personil sekolah misalnya maulid, para guru dan tenaga kependidikan harus bekerja sama dengan baik agar acara tersebut dapat berjalan dengan lancar.”<sup>70</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, bagaimana cara yang dilakukan kepala sekolah dalam menciptakan kerja sama yang baik antara guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

<sup>68</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>69</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>70</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

“Biasanya kita sering mengikuti kegiatan sosial, kegiatan yang sifatnya merangkul ataupun bekerja sama antara guru dan tenaga kependidikan semua dilibatkan jadi biasanya disitulah kolaborasi antara guru dan tenaga kependidikan bisa berbaur satu sama lain, misalnya menghadiri peringatan hari besar seperti maulid, jadi panitianya semua dilibatkan yaitu guru dan tenaga kependidikan dicampur kepanitiannya. Jadi dengan begitu mereka bisa bekerja sama ataupun dengan diadakannya *outbond* diluar sekolah sehingga dapat memperat kerja sama antara guru dan tenaga kependidikan.”<sup>71</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, bagaimana cara yang dilakukan kepala sekolah dalam menciptakan kerja sama yang baik antara guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kepala sekolah sering menciptakan kerja sama yang baik antara guru dan tenaga kependidikan misalnya dengan melibatkan para guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan di sekolah, jadi dengan begitu ikatan kebersamaan yang terjalin akan dapat menambah keakraban antara guru dan tenaga kependidikan”<sup>72</sup>

Pertanyaan kelima yang juga peneliti ajukan kepada kepala sekolah, apakah bapak memberikan *reward dan punishment* untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“*Reward* tidak harus dalam bentuk barang, misalnya dengan memuji seseorang, misalnya guru pulang mengikuti perlombaan seni antar sekolah dan mendapatkan juara 1 kita menyambutnya dengan penghargaan. kita umumkan setiap hari senin tentang prestasi yang sudah dicapai baik itu dari guru, tenaga kependidikan maupun siswa di depan semua personil sekolah, karena itu sebagai motivasi bagi orang lain juga sebagai penghargaan bagi dia, penghargaan yang sudah diraih oleh sekolah dipaparkan di depan ruang utama para guru dan tenaga kependidikan maupun siswa sekolah, itu dilakukan untuk menghargai prestasi yang telah dicapai. Untuk *punishment* misalnya guru dan tenaga kependidikan tidak hadir kesekolah maka yang bersangkutan harus membuat surat pernyataan bahwa tidak akan mengulangi kesalahan yang diperbuat kecuali kalau memang ada hal yang sangat penting sekali, dikarenakan sekarang sudah menggunakan pendataan kehadiran secara *online* dengan menggunakan *fingerprint* maka langsung tidak keluar sertifikasinya pada bulan itu. kalau klasifikasi nilainya rendah maka tidak bisa naik selama 4-5 tahun ke jenjang berikutnya.”<sup>73</sup>

<sup>71</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>72</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>73</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, yaitu apakah kepala sekolah memberikan *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Tentu saja ada, selama ini *reward* yang diberikan misalnya ada guru yang rajin masuk, disiplin dan tepat waktu juga diberikan penghargaan ada juga guru yang berpakaian rapi lengkap dengan atribut juga diberikan penghargaan *punishment* yang diberikan seperti kurang dilibatkan dalam hal-hal yang penting, dapat juga dengan memanggil yang bersangkutan kemudian memberikan teguran dan lain sebagainya. itu semua diberikan kepada guru dan tenaga kependidikan yang kurang disiplin, jarang masuk kelas ataupun masuk kelas tapi tidak tepat waktu.”<sup>74</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, yaitu apakah kepala sekolah memberikan *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Tentu saja kepala sekolah memberikan *reward* seperti juara pentas seni se kota Banda Aceh, nanti beliau juga memberikan hadiah pada guru yang ikut berpartisipasi dalam kegiatan tersebut. penghargaan yang diberikan dapat berupa uang, barang, dan lain sebagainya. dalam memberikan *punishment* kepala sekolah memberikan hukuman berupa peringatan secara lisan maupun tulisan.”<sup>75</sup>

### **3. Kendala Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh**

Dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan tentu saja mempunyai beberapa kendala dan permasalahan peneliti akan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya yaitu: pertanyaan pertama diajukan kepada kepala sekolah adalah Menurut bapak apakah

<sup>74</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>75</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik tapi masih perlu ditingkatkan lagi”.<sup>76</sup>



**Gambar wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh**

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, yaitu apakah kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Dilihat dari prestasi sekolah alhamdulillah sudah lumayan baik, sudah mulai membaik dari sebelumnya”.<sup>77</sup>



<sup>76</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>77</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

### **Gambar wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMPN 1 Banda Aceh**

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru SMPN 1 Banda Aceh, yaitu apakah kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Alhamdulillah sudah berjalan dengan baik, disini kepala sekolah sering memotivasi para guru untuk mengembangkan kemampuannya seperti mengikuti pelatihan, penguasaan IT, dan lain sebagainya”.<sup>78</sup>



### **Gambar wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh**

Pertanyaan kedua yang juga peneliti ajukan kepada kepala sekolah, apa saja kendala bagi bapak dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kendalanya ada yang tidak mau dikirim untuk mengikuti pelatihan artinya dia tidak mau mengembangkan dirinya. padahal yang bersangkutan masih rendah kompetensinya, ada yang dari pihak keluarga tidak mendukung yang bersangkutan untuk mengikuti pelatihan itu merupakan kendala bagi pengembangan kinerja guru tersebut. itu kendala paling berat dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan”.<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>79</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, yaitu apa saja kendala bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Banyaknya guru dan tenaga kependidikan yang berusia lanjut, kita tidak bisa memaksa yang bersangkutan, paling cara yang dapat dilakukan dengan pendekatan persuasif yaitu dengan pendekatan kekeluargaan”.<sup>80</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, yaitu apa saja kendala bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kendala dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan tidak banyak, seperti kendala pengurusan pangkat, *job description* yang diberikan tumpang tindih, pekerjaan yang seharusnya dilakukan si pulan tapi orang lain yang mengerjakan”.<sup>81</sup>

Pertanyaan ketiga yang juga peneliti ajukan kepada kepala sekolah yaitu apa saja faktor yang mempengaruhi kendala kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Antara lain faktor kesehatan, faktor keluarganya, banyak guru yang sudah berumur 58 tahun sudah sering sakit-sakitan, faktor penguasaan IT kalau sekarang guru tidak bisa komputer dan menguassai IT sama dengan buta huruf, kalau pada zaman saya orang buta huruf adalah orang yang tidak bisa membaca”.<sup>82</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, yaitu apa saja faktor yang mempengaruhi kendala kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Faktor yang mempengaruhi kendala kinerja guru dan tenaga kependidikan salah satunya *reward* dan *punishment*, kondisi yang kondusif dilingkungan sekolah juga sangat mempengaruhi, dan banyak diantara guru yang sudah

<sup>80</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>81</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>82</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

lanjut usia, perhatian pemerintah terhadap kesejahteraan guru dan pegawai sehingga kinerja guru dan tenaga kependidikan jadi menurun”.<sup>83</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, yaitu apa saja faktor yang mempengaruhi kendala kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Faktornya seperti kemampuan penguasaan IT, dalam memberikan penilaian sekarang sudah menggunakan IT, jadi bagi guru yang tidak mampu menggunakan IT itu menjadi suatu kendala, karena tidak semua guru mampu menguasai IT dengan baik dan lancar”.<sup>84</sup>

Pertanyaan keempat yang juga peneliti ajukan kepada kepala sekolah yaitu apa saja kendala dalam proses belajar mengajar bagi guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Dalam proses belajar mengajar seperti ada guru yang berhalangan hadir karena sakit, para siswa kurang termotivasi dalam belajar, itu tidak semua cuman sebagian, fasilitas belajar mengajar juga terbatas, misalnya peralatan pembelajaran, guru juga kurang, pengangkatan guru juga sedikit”.<sup>85</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, yaitu apa saja kendala dalam proses belajar mengajar bagi guru dan tenaga kependidikan? jawabannya yaitu:

“Kendala dalam proses belajar mengajar diantaranya sarana dan prasarana yang kurang memadai tapi kepala sekolah selalu berusaha membuat perencanaan untuk hal-hal yang diperlukan pada tahun-tahun berikutnya sesuai dengan anggaran yang diperoleh”.<sup>86</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, yaitu apa saja kendala dalam proses belajar mengajar bagi guru dan tenaga kependidikan? jawabannya yaitu:

<sup>83</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>84</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>85</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>86</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

“Kendalanya seperti infocus tidak semuanya dipasang di ruangan, melainkan dibawa oleh masing-masing guru, hal ini memakan waktu yang lama. solusi yang diberikan oleh kepala sekolah adalah melatih guru dalam proses belajar mengajar tidak monoton”.<sup>87</sup>

Pertanyaan kelima yang juga peneliti ajukan kepada kepala sekolah yaitu bagaimana upaya bapak dalam menyelesaikan kendala tersebut di SMPN 1

Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Misalnya ada guru yang sakit bapak minta ganti, bapak data guru-guru yang praktik disini, kita buat kesepakatan dengan pengganti, ataupun bisa kita ambil langkah lain seperti mencari guru honor yang mau menggantikan guru yang berhalangan hadir, guru tersebut dibayar dengan dana bos”.<sup>88</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha, yaitu bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menyelesaikan kendala tersebut di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kepala sekolah memberikan semangat kerja dengan cara-cara pendekatan yang bersifat kekeluargaan dan berusaha memberikan motivasi yang tinggi kepada para guru dan tenaga kependidikan”.<sup>89</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru, yaitu bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menyelesaikan kendala tersebut di SMPN 1 Banda Aceh? jawabannya yaitu:

“Kepala sekolah mendorong para guru untuk lebih meningkatkan kemampuan sesuai dengan bidangnya masing-masing dengan cara mengikutsertakan para guru untuk mengikuti pelatihan, penulisan karya ilmiah, melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan di sekolah”.<sup>90</sup>

<sup>87</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>88</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>89</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

<sup>90</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Banda Aceh, Kamis 16 Januari 2020

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian diatas yang penulis lakukan mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan.

#### 1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Di SMPN 1 Banda Aceh

Kompetensi manajerial menjadi keniscayaan supaya kepala sekolah mampu merancang, mengorganisasikan, mengevaluasi, dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan profesional. Kompetensi manajerial ini diperlukan untuk menajamkan visi, misi, tujuan, dan strategi bagi kepala sekolah, sehingga mudah memobilisasi potensi yang ada guna mencapai tujuan sekolah.

Terdapat lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer diantaranya :

##### a. Fleksibilitas Budaya (*Cultural Flexibility*)

Fleksibilitas budaya (*cultural flexibility*) adalah keterampilan yang merujuk pada kesadaran dan kepekaan budaya, kepala sekolah selaku manajer disekolah sangat mungkin akan dihadapkan dengan warga sekolah, dengan latar kultur yang beragam, baik guru, tenaga administrasi, maupun siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah di tuntut untuk bisa menghargai keberagaman kultur ini.

##### b. Kemampuan Berkomunikasi (*Communication skill*)

Kemampuan berkomunikasi (*communication skill*) yaitu keterampilan manajer yang berkenaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam bentuk lisan, tulisan, maupun *non verbal*. Keterampilan komunikasi

amat penting bagi seorang kepala sekolah karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala sekolah senantiasa melibatkan dan berhubungan dengan orang lain.

c. Keterampilan Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human resources development skills*)

Dalam perspektif persekolahan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat di berdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

d. Kreativitas (Creativity)

Kreativitas (Creativity) yaitu keterampilan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

e. Manajemen Pembelajaran Mandiri (Self management of learning)

Manajemen Pembelajaran Mandiri (Self management of learning) adalah keterampilan manajer yang merujuk pada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbarui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.<sup>91</sup>

Kepala sekolah yang baik mampu memotivasi kepada guru dalam menciptakan kepuasan kerja tim, dengan komunikasi yang intensif, pengelolaan administrasi

<sup>91</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi...*h. 91

yang transparan. Oleh karena itu hasil dari rumusan masalah yang pertama kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh adalah syarat mutlak yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan perannya. Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh mendelegasikan tugas dan wewenang kepada para bawahan sesuai dengan bidangnya melalui struktur organisasi sekolah, kemudian kepala sekolah *manage* para bawahan dalam pelaksanaan kerja mereka. Kepala sekolah sudah mengatur pembagian kerja para bawahannya melalui struktur organisasi sekolah, kemudian kepala sekolah *manage* para bawahan dalam pelaksanaan kerja mereka. setiap akhir tahun kepala sekolah mengadakan rapat kerja (raker) bersama dengan personil sekolah, mereka memaparkan hasil kerjanya, apa saja yang sudah dikerjakan, apa saja yang dibutuhkan, apakah ada perbaikan dan lain sebagainya.

Program yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi manajerialnya antara lain: mengikuti pelatihan serta pembinaan dalam forum kelompok kerja kepala sekolah (KKKS) dan musyawarah kerja kepala sekolah (MKKS), dalam wadah tersebut kepala sekolah diberikan kesempatan untuk melaksanakan dan mengembangkan potensi dirinya agar bisa berbagi pengalaman dengan kepala sekolah lainnya.

Hal diatas sesuai dengan teori yang dikatakan oleh Jamal Ma'mur Asmani bahwa kompetensi manajerial keniscayaan agar kepala sekolah mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi, dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan profesional. Ada *job description* yang jelas secara delegatif, otonomi masing-masing bagian, pola komunikasi intensif, keterbukaan

informasi, serta partisipasi aktif dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti program.<sup>92</sup>

Dengan adanya kemampuan manajerial yang baik dari kepala sekolah akan sangat berdampak pada kualitas dan kinerja para bawahannya, kompetensi manajerial meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat diwujudkan dalam hasil kerja nyata yang dapat bermanfaat bagi sekolah yang dipimpinnya. kepala sekolah dituntut memberikan motivasi yang lebih kepada para bawahannya agar mereka dapat menajalankan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan keahliannya.

## **2. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di SMPN 1 Banda Aceh**

Kompetensi manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh dalam terciptanya kinerja yang tinggi para guru dan tenaga kependidikan. kepala sekolah bersama para guru dan tenaga kependidikan harus saling membantu dalam tercapainya pendidikan yang berkualitas, berdayaguna, dan bersinergi dengan tujuan pendidikan nasional. Kepala sekolah harus melakukan tindakan nyata agar dapat meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan dengan memotivasi mereka untuk mengikuti pelatihan, pembuatan karya ilmiah, dan lain sebagainya yang dapat meningkatkan kemampuan mereka, kepala sekolah juga dapat memberikan *reward* kepada para guru dan tenaga kependidikan yang memiliki prestasi baik itu akademik maupun non akademik dengan begitu maka kinerja guru dapat ditingkatkan. Kepala sekolah bersama para guru dan tenaga kependidikan harus saling membantu dalam

<sup>92</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi....*h. 87

tercapainya pendidikan yang berkualitas, berdayaguna, dan bersinergi dengan tujuan pendidikan nasional.

Kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan saling melengkapi satu sama lain dengan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh, Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh meminta pendapat atau saran dari bawahan dalam setiap pengambilan keputusan pada saat mengadakan kegiatan sehingga adanya hubungan timbal balik dan terjalinnya ikatan yang harmonis antara atasan dan bawahan yang akan berpengaruh kepada kinerja mereka

Kepala sekolah meningkatkan kinerja guru dengan mengikutsertakan mereka kedalam pelatihan seperti mengikuti forum musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan kelompok kerja guru (KKG), memberikan penghargaan (*reward*) terhadap prestasi kerja guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi, mengupayakan selalu meningkatkan kesejahteraannya yang dapat diterima guru dan tenaga kependidikan serta memberikan pelayanan sebaik-baiknya, memberikan memotivasi kepada para bawahannya dalam membuat penulisan karya ilmiah.

Hal diatas sesuai dengan teori yang dikatakan oleh Muwahid Shulhan bahwa dengan adanya kemampuan manajerial yang baik maka kepala sekolah dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahannya sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja, perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberi latihan,

dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja, jika tidak para bawahan dan lingkungannya akan merasa kekurangan. kepala sekolah dapat mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif melalui peningkatan kinerja dalam melaksanakan hal-hal pekerjaan tersebut.<sup>93</sup>

Dengan adanya kemampuan manajerial maka kepala sekolah dapat *manage* dan memberikan *job description* yang jelas berupa tugas dan wewenang sehingga kegiatan guru dapat berjalan sesuai dengan bidangnya dan mampu melaksanakan tugas berdasarkan latar belakang pendidikannya masing-masing.

### 3. Kendala Dalam Peningkatan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di SMPN 1 Banda Aceh

Dengan adanya kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik akan dapat meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan, namun dalam menjalankan tugasnya ada beberapa kendala yang harus diselesaikan. Kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh sudah berjalan dengan baik tapi masih perlu ditingkatkan lagi. Ada beberapa kendala dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh diantaranya: para guru ada yang tidak mau dikirim untuk mengikuti pelatihan, dari pihak keluarga yang tidak mendukung guru untuk mengikuti pelatihan, kendala pengurusan pangkat, *job*

<sup>93</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan....*h. 138

*description* yang diberikan tumpang tindih, banyak diantara guru yang sudah lanjut usia, faktor penguasaan IT, dan lain sebagainya.

Hal diatas sesuai dengan teori yang dikatakan oleh Abd. Wahab dan Umiarso bahwa menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan sebab guru yang diberi tugas (*job*) tidak sesuai dengan keahliannya (*skill*) akan berakibat pada dekadensi cara kerja dan hasil pekerjaan serta akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka, rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru.<sup>94</sup>

Hal ini juga akan berdampak pada kualitas pembelajaran yang dihasilkan menjadi tidak optimal. kepala sekolah selaku manajer harus dapat menciptakan suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan, melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. dengan begitu para guru dan tenaga kependidikan akan dengan senang hati dan konsisten menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan bidang masing-masing, untuk itu kemampuan manajerial kepala sekolah sangat penting dan menjadi keharusan bagi kepala sekolah untuk dimiliki dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik

---

<sup>94</sup> Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan...*h. 120

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

##### 1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Di SMPN 1 Banda Aceh

Kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh adalah syarat mutlak yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan perannya. Kepala sekolah SMPN 1 Banda Aceh mendelegasikan tugas dan wewenang kepada para bawahan sesuai dengan bidangnya melalui struktur organisasi sekolah, kemudian kepala sekolah *manage* para bawahan dalam pelaksanaan kerja mereka,

##### 2. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan

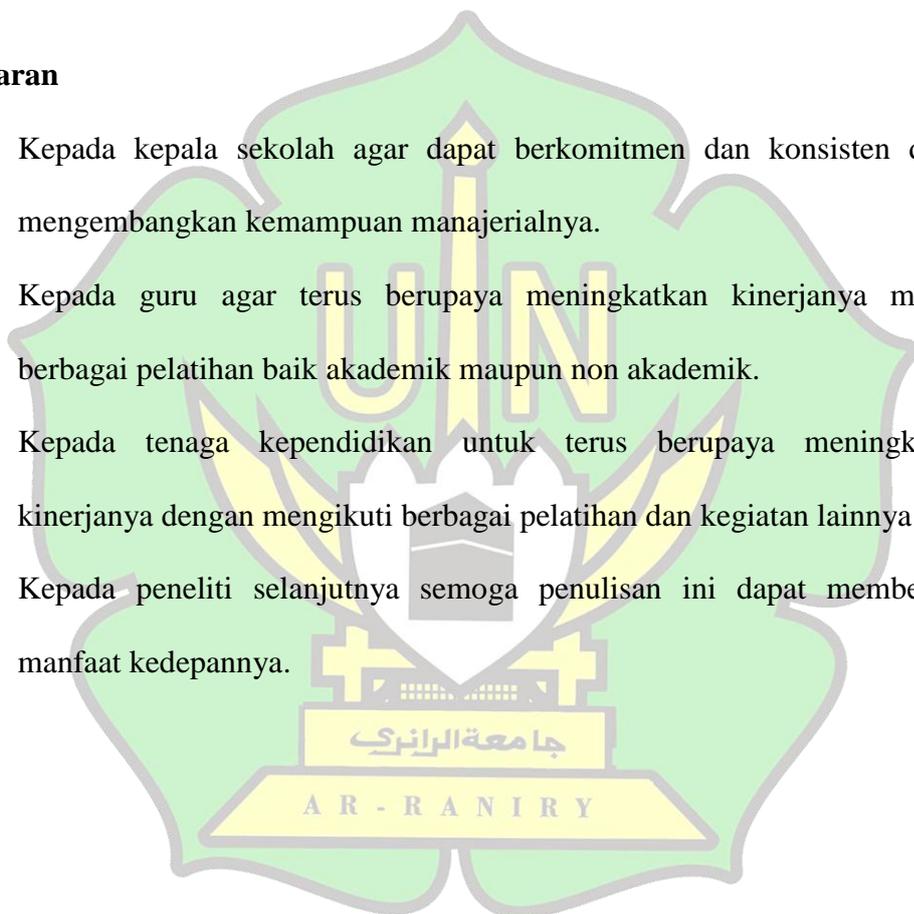
Kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan saling melengkapi satu sama lain dengan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh. Kepala sekolah SMPN 1 Banda Aceh meminta pendapat atau saran dari bawahan dalam setiap pengambilan keputusan pada saat mengadakan kegiatan sehingga adanya hubungan timbal balik dan terjalin ikatan yang harmonis antara atasan dan bawahan yang akan berpengaruh kepada kinerja mereka.

### 3. Kendala Dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan Di SMPN 1 Banda Aceh

Kendala kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh antara lain: ada beberapa guru yang tidak mau dikirim untuk mengikuti pelatihan, pihak keluarga tidak mendukung yang bersangkutan untuk mengikuti pelatihan, faktor usia, kendala pengurusan pangkat, *job description* yang diberikan tumpang tindih.

#### B. Saran

1. Kepada kepala sekolah agar dapat berkomitmen dan konsisten dalam mengembangkan kemampuan manajerialnya.
2. Kepada guru agar terus berupaya meningkatkan kinerjanya melalui berbagai pelatihan baik akademik maupun non akademik.
3. Kepada tenaga kependidikan untuk terus berupaya meningkatkan kinerjanya dengan mengikuti berbagai pelatihan dan kegiatan lainnya.
4. Kepada peneliti selanjutnya semoga penulisan ini dapat memberikan manfaat kedepannya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Munir, 2013, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Abdul Wahid Ahmadi, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Disekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri”, *Skripsi*, (IAIN Surakarta, 2016).
- Abd. Wahab dan Umiarso, 2016, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Donni Juni Priansa, 2017, *Menjadi Kepala Sekolah Dan Guru Profesional :Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, Bandung: Pustaka Setia.
- Danim S, 2004, *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto, 2011, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media.
- Daryanto, 1998, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Dharma A, 1984, *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Para Manager*, Bandung: Sinar Baru.
- Eka Prihatin, 2011, *Manajemen Peserta Didik*, Bandung: Alfabeta.
- E. Mulyasa, 2013, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E. Mulyasa, 2006, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hartati Sukirman, 2000, *Manajemen Tenaga Pendidikan*, Yogyakarta: FIP UNY.
- Haris Herdiansyah, 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Salemba Humanika.
- H. A. Tabrani Rusyan, 2013, *Profesionalisme Kepala Sekolah*, Jakarta: Pustaka Dinamika.
- Ibrahim Bafadal, 2004, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Jamal Ma'mur Asmani, 2012, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press (Anggota IKAPI).
- Made Puja Satyawan, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus Di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar)", *Skripsi*, (Universitas Lampung, 2016).
- Muwahid Shulhan, 2013, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Teras.
- Novan Ardy Wiyani, 2013, *Manajemen Kelas: Teori dan Aplikasi Untuk Menciptakan Kelas Yang Kondusif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nurussalami, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tungkop", *Jurnal. ar-raniry. ac. id*, Vol 1, No 1 tahun 2015.
- Nur Zazin, 2017, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Oemar Hamalik, 2004, *Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Rohiat, 2010, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- Sudarwan Danim, 2012, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani dan Rosidah, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Persada.
- Sudarwan & Khairil, 2011, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta.
- UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas.
- Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan kepala sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

**Nomor : B-14469/Un.08/FTK/KP.07.6/10/2019**

**TENTANG:**

**PENYEMPURNAAN SURAT KEPUTUSAN DEKAN NOMOR: Un.07/FTK/PP.00.9/1636/2015  
TENTANG PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA  
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

**DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

**Menimbang :**

- bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu Menunjuk Pembimbing skripsi n tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan
- bahwa saudara yang tersebut namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing Skripsi

**Mengingat :**

- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
- Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2013, tentang Perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institusi Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015, Tentang Statuta UIN Ar-Raniry; Banda Aceh
- Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang penetapan Institusi Agama Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Umum;
- Surat Keputusan Rektor Nomor. 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;

**Memperhatikan :** Keputusan Sidang/Seminar Proposal Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN AR-Raniry Banda Aceh tanggal 28 Desember 2018

**MEMUTUSKAN**

**Menetapkan :**  
**.PERTAMA :** Mencabut keputusan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Nomor B-5070/Un.08/FTK/KP.07.6/01/2019 tanggal 03 Januari 2019 tentang pengangkatan pembimbing skripsi mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry.

**KEDUA :** Menunjuk Saudara:

- Syabuddin sebagai Pembimbing Pertama
- Murni sebagai Pembimbing Kedua

untuk membimbing Skripsi:

Nama : Ahmad Kabir  
NIM : 150 206 045  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh

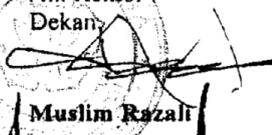
**KETIGA :** Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut di atas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh .

**KEEMPAT :** Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Genap tahun Akademik 2019/2020

**KELIMA :** Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan inin.

**Tembusan**

- Rektor UIN Ar-Raniry (sebagai laporan);
- Ketua Prodi MPI FTK
- Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan.
- Mahasiswa yang bersangkutan;

Banda Aceh, 03 Oktober 2019  
An. Rektor  
Dekan  
  
Muslim Razali



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh, 23111  
Telpon : (0651)7551423, Fax : (0651)7553020  
E-mail: [fk.uin@ar-raniry.ac.id](mailto:fk.uin@ar-raniry.ac.id) | laman: [fk.uin.ar-raniry.ac.id](http://fk.uin.ar-raniry.ac.id)

Nomor : B-256/Un.08/FTK.1/TL.00/01/2020

Banda Aceh, 13 October 2020

Lamp : -

Hal : Mohon Izin Untuk Mengumpul Data  
Periyusun Skripsi

Kepada Yth.

**Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan  
Kota Banda Aceh**

Di -

Tempat

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh dengan ini memohon kiranya saudara memberi izin dan bantuan kepada:

**N a m a** : AHMAD KABIR  
**N I M** : 160206045  
**Prodi / Jurusan** : Manajemen Pendidikan Islam  
**Semester** : IX  
**Fakultas** : Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry  
**A l a m a t** : Jl. T. Iskandar No. 22 Desa Beurawe Kec. Kuta Alam Kota Banda Aceh

Untuk mengumpulkan data pada:

**SMPN 1 Banda Aceh**

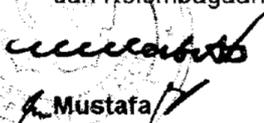
Dalam rangka menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry yang berjudul:

**Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh**

Demikianlah harapan kami atas bantuan dan keizinan serta kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

جامعة الرانيري

AR - RANIRY

An. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
dan Kelembagaan,  
  
A. Mustafa



SURAT IZIN  
NOMOR: 074/A.4/155

TENTANG  
IZIN PENGUMPULAN DATA

Dasar : Surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Nomor : B-256/Un.08/FTK.1/TL.00/01/2020 tanggal 13 Oktober 2020, perihal mohon izin untuk mengumpul data menyusun skripsi

MEMBERI IZIN

Kepada :  
Nama : Ahmad Kabir  
NIM : 150206045  
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Untuk : Mengadakan pengumpulan data pada SMP Negeri 1 Kota Banda Aceh dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul :

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI SMPN 1 BANDA ACEH**

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Harus berkonsultasi langsung dengan Kepala Sekolah yang bersangkutan dan sepanjang tidak mengganggu proses belajar mengajar.
2. Bagi yang bersangkutan supaya menyampaikan fotokopi hasil pengumpulan data sebanyak 1 (satu) eksemplar ke pihak sekolah.
3. Surat ini berlaku sejak tanggal 15 Januari s.d 14 Februari 2020
4. Diharapkan kepada mahasiswa yang bersangkutan agar dapat menyelesaikan pengumpulan data tepat pada waktu yang telah ditetapkan.
5. Kepala sekolah dibenarkan mengeluarkan surat keterangan telah melakukan pengumpulan data hanya untuk mahasiswa yang benar-benar melakukan pengumpulan data.

Demikian untuk dimaklumi dan terima kasih. A N I R Y

Banda Aceh, 15 Januari 2020 M  
20 Jumadil Akhir 1441 H

a.n. KEPALA DINAS PENDIDIKAN DAN  
KEBUDAYAAN KOTA BANDA ACEH,  
Pembina SMP,



MUSLAIMAN BAKRI, S.Pd, M.Pd

NIP. 1960101998011001

Tembusan :

1. Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan  
Fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry
2. Kepala SMP Negeri 1 Kota Banda Aceh



PEMERINTAH KOTA BANDA ACEH  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
**SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 1.**

JALAN PROF. A. MAJID IBRAHIM 1 BANDA ACEH Telp. (0651) 22506

E-mail: [smpn1bandaaceh@gmail.com](mailto:smpn1bandaaceh@gmail.com) Website: [smpn1bna.sch.id](http://smpn1bna.sch.id)

Kode Pos 2332

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

No. 421/SMPN 1/027/2020

Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kota Banda Aceh dengan ini menerangkan :

Nama : AHMAD KADIR  
NIM : 1502060145  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : S-1

Yang tersebut namanya di atas telah melakukan pengumpulan data sesuai dengan judul Skripsi: ”**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINEJAR GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI SMP NEGERI 1 KOTA BANDA ACEH**”. Tanggal 16 s.d. 17 Januari 2020 sesuai dengan surat izin dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Banda Aceh No. 074/A.4/155 tanggal 15 Januari 2020

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

BANDA ACEH, 21 Januari 2020  
KEPALA SEKOLAH MENENGAH  
PERTAMA NEGERI 1 KOTA BANDA ACEH,



BABIS BUSTAMI  
PEMBINA TK. I  
NIP 19621130 198803 1 005

**KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN KOMPETENSI MANAJERIAL  
KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DAN  
TENAGA KEPENDIDIKAN DI SMPN 1 BANDA ACEH**

No	Rumusan Masalah	Indikator	Pertanyaan		
			Kepala sekolah	Guru	Tenaga kependidikan
1.	Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh?	kompetensi manajerial kepala sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara bapak dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>2. Program apa saja yang bapak lakukan untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>3. Penting tidak kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>4. Bagaimana pembagian kerja yang bapak lakukan sebagai kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>5. Bagaimana cara bapak dalam mengambil keputusan pada setiap program kerja di SMPN 1</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>2. Program apa saja yang kepala sekolah lakukan untuk meningkatkan kompetensi manajerial di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>3. Penting tidak kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>4. Bagaimana pembagian kerja yang dilakukan kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>5. Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengambil keputusan pada setiap program kerja di SMPN 1 Banda Aceh?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>2. Program apa saja yang kepala sekolah lakukan untuk meningkatkan kompetensi manajerial di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>3. Penting tidak kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>4. Bagaimana pembagian kerja yang dilakukan kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>5. Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengambil keputusan pada setiap program kerja di SMPN 1 Banda Aceh?</li> </ol>

			Banda Aceh?		
2.	Bagaimana hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?	hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut bapak mengapa kinerja guru dan tenaga kependidikan sangat penting ditingkatkan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>2. Bagaimana hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>3. Bagaimana upaya bapak dalam melakukan peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>4. Bagaimana cara bapak menciptakan kerja sama yang baik antara guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>5. Apakah bapak memberikan <i>reward/punishment</i> untuk meningkatkan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut bapak/ibu mengapa kinerja guru dan tenaga kependidikan sangat penting ditingkatkan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>2. Bagaimana hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>3. Bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>4. Bagaimana cara yang dilakukan kepala sekolah dalam menciptakan kerja sama yang baik antara guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>5. Apakah kepala sekolah memberikan <i>reward/punishment</i> untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut bapak/ibu mengapa kinerja guru dan tenaga kependidikan sangat penting ditingkatkan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>2. Bagaimana hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>3. Bagaimana Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>4. Bagaimana cara yang dilakukan kepala sekolah dalam menciptakan kerja sama yang baik antara guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>5. Apakah kepala sekolah memberikan <i>reward/punishment</i> untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> </ol>

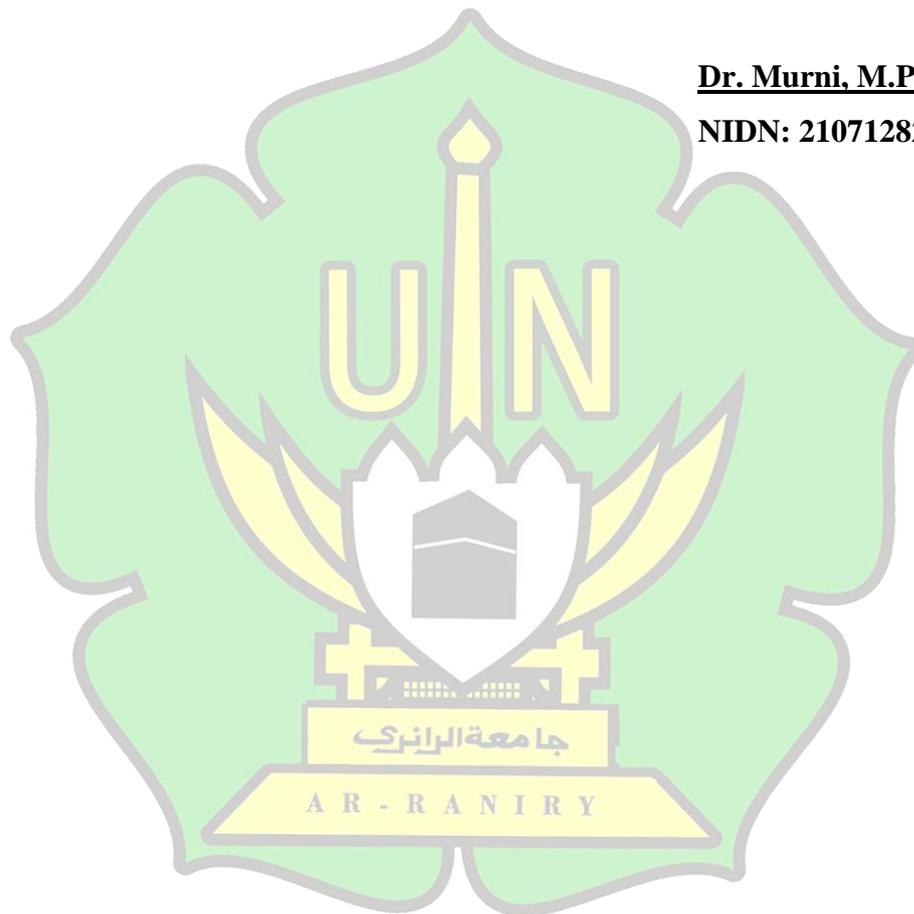
			kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?		
3.	Apa saja kendala dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?	kendala dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut bapak Apakah kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>2. Apa saja kendala bagi bapak dalam meningkatkan kinerja para guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>3. Apa saja faktor yang mempengaruhi kendala dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>4. Apa saja kendala dalam proses belajar mengajar bagi guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>5. Bagaimana upaya bapak dalam menyelesaikan kendala tersebut di SMPN 1</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut bapak/ibu apakah kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>2. Apa saja kendala bagi bapak/ibu dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>3. Apa saja faktor yang mempengaruhi kendala dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>4. Apa saja kendala dalam proses belajar mengajar bagi guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>5. Bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menyelesaikan kendala tersebut di SMPN 1 Banda Aceh?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>2. Apa saja kendala bagi bapak/ibu dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>3. Apa saja faktor yang mempengaruhi kendala dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?</li> <li>4. Apa saja kendala dalam proses belajar mengajar bagi guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh ?</li> <li>5. Bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menyelesaikan kendala tersebut di SMPN 1 Banda Aceh?</li> </ol>

			Banda Aceh?		
--	--	--	-------------	--	--

Mengetahui Pembimbing II

**Dr. Murni, M.Pd**

**NIDN: 2107128201**



## LAMPIRAN-LAMPIRAN

Gambar wawancara dengan kepala sekolah SMPN 1 Banda Aceh



Gambar wawancara dengan kepala tata usaha SMPN 1 Banda Aceh



Gambar wawancara dengan guru SMPN 1 Banda Aceh



Gambar Kepala Sekolah sedang melakukan rapat kerja (RAKER) SMPN 1 Banda Aceh





## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### DATA PRIBADI

Nama Lengkap : **Ahmad Kabir**  
Tempat Tgl. Lahir : Beurawe, 18 April 1997  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Status : Belum Menikah  
Alamat : Desa Beurawe, Kec. Kuta Alam, Kota Banda Aceh  
No. Telepon : 085314324654  
Pekerjaan : Mahasiswa

### Nama Orang Tua

a. Ayah : **Usman Zamzami**  
Pekerjaan : Wiraswasta (Pedagang)  
b. Ibu : **Adawiyah Zainun**  
Pekerjaan : IRT  
Alamat : Desa Beurawe, Kec. Kuta Alam, Kota Banda Aceh

### Riwayat Pendidikan

1. Tahun 2003-2009 : MIN 1 Banda Aceh
2. Tahun 2009-2012 : MTsN 1 Banda Aceh
3. Tahun 2012-2015 : MAN 1 Banda Aceh



Banda Aceh, 11 Februari 2020  
Penulis,

Ahmad Kabir