

**SKRIPSI**

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM FUNGSI  
CONTROLLING DAN EVALUASI TERHADAP KINERJA GURU DI  
SMPN I LEMBARKABUPATEN LOMBOK BARAT**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu  
(S-1) di Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Muhammadiyah Mataram



**OLEH**

**SARYATI**  
**NIM. 116130020**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN PANCASILA DAN KEWARGANEGARAAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MATARAM  
2020**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM FUNGSI  
CONTROLLING DAN EVALUASI TERHADAP KINERJA GURU DI  
SMPN 1 LEMBAR KABUPATEN LOMBOK BARAT**

Telah memenuhi syarat dan disetujui  
Tanggal, 08 Agustus 2020

**Dosen Pembimbing I,**



**Dr. Sri Rejeki, M.Pd**  
NIP. 196612101993032002

**Dosen Pembimbing II,**



**Abdul Sakban, S.Pd., M.Pd**  
NIDN. 0824048404

Menyetujui:

**Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Muhammadiyah Mataram  
Ketua,**



**Abdul Sakban, S.Pd., M.Pd**  
NIDN. 0824048404

HALAMAN PENGESAHAN




SKRIPSI

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM FUNGSI  
CONTROLLING DAN EVALUASI TERHADAP KINERJA GURU DI  
SMPN 1 LEMBAR KABUPATEN LOMBOK BARAT

Skripsi atas nama Saryati telah dipertahankan didepan Dosen Penguji  
Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Muhammadiyah Mataram

Pada tanggal, 13 Agustus 2020

Dosen Penguji :

1. Dr. Sri Rejeki, M.Pd (Ketua)   
NIP. 196612101993032002
2. Abdul Sakban, S.Pd., M.Pd. (Anggota)   
NIDN.0824048404
3. Drs. Komang Sundara, M.Pd (Anggota)   
NIDN. 0027045606

Mengesahkan:

FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MATARAM

  
Dekan,  
Dr. Hj. Maemunah, S.Pd., M.H.  
NIDN. 0802056801

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya Mahasiswa Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan Fakultas keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Mataram menyatakan bahwa:

Nama : Saryati

Nim : 116130020

Program Studi: Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan

Memang benar Skripsi yang berjudul **Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer Dalam Fungsi *Controlling* dan Evaluasi Terhadap Kinerja Guru di SMPN 1 Lembar Kabupaten Lombok Barat**. Adalah asli karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik ditempat manapun.

Skripsi ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain. Kecuali arahan dosen pembimbing, jika terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah di publikasikan, memang diajukan sebagai sumber dan dicantumkan dalam daftar pustka.

Jika dikemudian hari pernyataan saya ini terbukti tidak benar, saya siap mempertanggung jawabkannya, termasuk bersedia meninggalkan gelar keserjanaan yang saya peroleh.

Dengan demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan tanpa tekanan dari pihak manapun.

Mataram ..... Juli 2020

Pembuat pernyataan,



Nim: 116130020



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MATARAM  
**UPT. PERPUSTAKAAN**

Jl. K.H.A. Dahlan No. 1 Mataram Nusa Tenggara Barat  
Kotak Pos 108 Telp. 0370 - 633723 Fax. 0370-641906

Website : <http://www.lit.ummata.ac.id> E-mail : [upt.perpusummata@gmail.com](mailto:upt.perpusummata@gmail.com)

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN  
PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Sebagai sivitas akademika Universitas Muhammadiyah Mataram, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Saryati  
NIM : 116130020  
Tempat/Tgl Lahir : Jarak 15 November 1998  
Program Studi : PPKn  
Fakultas : FKIP  
No. Hp/Email : 082 340 190 411  
Jenis Penelitian :  Skripsi  KTI

Menyatakan bahwa demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Mataram hak menyimpan, mengalih-media/format, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Repository atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama *tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta* atas karya ilmiah saya berjudul:

Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi  
Controlling dan Evaluasi Terhadap Kinerja Guru di SMPN  
1 Lembar Kabupaten Lombok Barat

Segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada unsur paksaan dari pihak manapun.

Dibuat di : Mataram

Pada tanggal : 25 Agustus 2020

Penulis

Saryati

NIM 116130020

Mengetahui,  
Kepala UPT. Perpustakaan UMMAT

Iskandar, S. Sos, M.A.  
NIDN 0802048904

## MOTTO

**BOLEH JADI KAMU MEMEBENCI SESUATU PADAHAL IA AMAT BAIK BAGIMU, BOLEH JADI PULA KAMU MENYUKAI SESUATU PADAHAL IA AMAT BURUK BAGIMU. ALLAH MENGETAHUI, SEDANG KAMU TIDAK MENGETAHUI.”(QS AL-BAQARAH: 216)**

**KETIKA ADA SESUATU YANG HILANG DALAM DIRI KITA,  
BERSABARLAH. JIKA ITU MEMANG MILIK KITA INSYÁ ALLAH AKAN  
KEMBALI, JIKA TIDAK AKAN ALLAH GANTI  
DENGAN YANG LEBIH BAIK LAGI**



## PERSEMBAHANKU

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT. Karena atas ridho dan kehenkdak-Nyalah peneliti dapat menyelesaikan Skripsi ini. Peneliti menyadari skripsi ini tidak akan selesai tanpa doa, dukungan dan dorongan dari berbagai pihak. Adapun dalam kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Untuk kedua orang tuaku tercinta yang telah mengasuh, memebesarkan, mendidik, mendukung, memotivasi, sabar dan senantiasa berdo'a untuk kesuksesanku. Serta kelima saudara kandungku yang banyak memberikan arahan, dan pelajaran berharga. Semoga Allah Swt melimpahkan Rahmat dan maghfiroh kepada kita semuanya. Amiin
2. Buat Almamaterku tercinta Universitas Muhammadiyah Mataram dan seluruh jajaran kebawahnya yang tidak dapatku sebutkan satu persatu.
3. Untuk semua dosen Program Study PPKn dan terkhusus untuk Dosen pembimbingku Ibu Dr. Sri Rejeki, M.Pd dan Bapak Abdul Sakban, SPd.,M.Pd yang telah memberikan banyak ilmu selama proses bimbingan skripsi ini.
4. Untuk teman-teman seperjuanganku angkatan 2016 terimakasih selama ini kalian terus memberikan dukungan dan semangat yang tidak ada hentihentinya.

Semoga Allah SWT selalu merahmati kita dan selalu memberkahi hambahambanya yang taat terhadap perintahnya.

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi penulis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Fungsi *Controlling* dan Evaluasi dalam meningkatkan Kinerja Guru PPKn di SMPN I Lembar Kabupaten Lombok Barat” yang dimana Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai sarjana Strata Satu (SI) pada program studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Mataram.

Banyak pihak yang ikut andil dalam membantu penulis untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini baik berupa tenaga, pikiran, maupun materi, oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terimakasih banyak kepada:

1. Bapak Dr. H. Arsyad Abdul Gani, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Mataram beserta seluruh jajarannya.
2. Ibu Dr. Hj. Maemunah, S.Pd., M.H selaku Dekan FKIP Universitas Muhammadiyah Mataram dan jajarannya
3. Ibu Dr. Sri Rejeki, M.Pd selaku pembimbing I dan Bapak Abdul Sakban, S.Pd., M.Pd selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan dan koreksi demi penyempurnaan Skripsi ini
4. Bapak Ibu Dosen FKIP umumnya dan khususnya dosen-dosen Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan yang telah banyak memberikan ilmu sehingga penyusunan Skripsi ini dapat terselesaikan



5. Semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu yang turut membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dan selalu memberikan dorongan dalam menyelesaikan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan oleh penulis demi penyempurnaan skripsi ini dan bermanfaat bagi penulis dan masyarakat pada umumnya.



Saryati, 2020. **Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Fungsi *Controlling* dan Evaluasi Terhadap Kinerja Guru di SMPN I Lembar Kabupaten Lombok Barat.** Skripsi. Mataram: Universitas Muhammadiyah Mataram.

**Pembimbing I : Dr. Sri Rejeki, M.Pd**

**Pembimbing II : Abdul Sakban, S.Pd., M.Pd**

## **ABSTRAK**

Manajer pada hakekatnya suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah SMPN I Lembar telah melaksanakan perannya sebagai manajer yakni dalam fungsi *controlling* dan evaluasi dengan baik.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi *controlling* dan Evaluasi terhadap kinerja Guru di SMPN I Lembar Kabupaten Lombok Barat.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Lokasi penelitian ini di SMPN I Lembar kabupaten Lombok Barat. Subjek penelitiannya adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan Guru kelas SMPN I Lembar. yang menjadi objek dalam penelitian ini peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi *controlling* dan evaluasi. Metode pengumpulan data yang digunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dan disajikan kembali atau direduksi data kemudian ditarik kesimpulannya.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah di SMPN I Lembar telah melaksanakan perannya sebagai manajer dalam fungsi *controlling* dan Evaluasi terhadap kinerja Guru dengan baik adapun peran kepala sekolah dalam fungsi *controlling* yaitu melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dengan cara meningkatkan kedisiplinan guru. Sedangkan dalam fungsi evaluasi yaitu kepala sekolah rutin melakukan evaluasi, baik evaluasi jangka pendek maupun evaluasi jangka panjang. Adapun faktor pendukung kepala sekolah dalam melakukan *controlling* dan evaluasi yaitu kepribadian kepala sekolah yang baik, adanya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Adapun faktor penghambatnya kepala sekolah terlalu sibuk sehingga terhambat kepada proses melakukan *controlling* dan evaluasi.

***Kata kunci : Peran Kepala Sekolah, Fungsi controlling, Kinerja Guru.***

Saryati, 2020. The Role of the Principal as Manager in the Controlling and Evaluation Function of Teacher Performance at SMPN 1 Lembar, East Lombok. Thesis. Mataram: Muhammadiyah University of Mataram

First consultant : **Dr. Sri Rejeki, M.Pd**  
Second consultant : **Abdul Sakban, S.Pd., M.Pd**

### ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the role of the principal as a manager in the controlling and evaluation function of teacher performance at SMPN 1 Sheet, West Lombok Regency.

This research was qualitative research. The setting of this research was SMPN 1 Lembar, West Lombok district. The research subjects were the principal, vice-principal, and class teachers of SMPN 1 Sheet. The object of this research was the role of the principal as a manager in controlling and evaluating functions. Data collection methods used observation, interviews, and documentation. The data obtained were then analyzed and restated, or the data was reduced, and conclusions were drawn.

The results of the study can be concluded that the role of the principal in SMPN 1 Lembar has carried out its role as a manager in the controlling and evaluation function of teacher performance as well as the role of the principal in the controlling function, namely supervising teacher performance by increasing teacher discipline. Whereas, the evaluation functions of the principal routinely conducted evaluations, either short-term or long-term evaluations.

Keywords: The role of the principal, teacher performance.



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Penelitian yang Relevan.....	9
2.2 Kajian Teori.....	14
2.2.1 Pengertian peran kepala sekolah .....	14
2.2.2 Tugas kepala Sekolah .....	14
2.2.3 Fungsi Kepala Sekolah .....	15
2.3 Kepala Sekolah sebagai Manajer .....	16
2.3.1 Pengertian manajer .....	16
2.3.2 Prinsip Manajer dan fungsi manajer .....	18
2.3.3 Indikator Kepala Sekolah sebagai Manajer .....	19
2.3.4 Peran kepala sekolah sebagai Manajer .....	23
2.3.5 Tugas kepala sekolah sebagai Manajer .....	24
2.4 Kepala sekolah Sebagai manajer dalam fungsi controlling .....	24
2.4.1 Fungsi <i>controlling</i> terhadap kinerja guru .....	25
2.4.2 Prinsip-prinsip <i>Controlling</i> terhadap kinerja Guru.....	27
2.5 Fungsi evaluasi terhadap kinerja Guru .....	28
2.5.1 Pengertian Evaluasi kinerja Guru .....	28
2.5.2 Pengorganisasian Evaluasi Kinerja Guru .....	30
2.5.3 Pelaksanaan Evaluasi kinerja guru .....	31
2.5.4 Pengawasan Evaluasi kinerja Guru .....	32
2.5.5 Fungsi Evaluasi Kinerja Guru .....	32
2.5.6 Metode Evaluasi kinerja Guru.....	34

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
3.1 Rancangan penelitian.....	36
3.2 Data dan sumber data.....	36
3.2.1 Data .....	36
3.2.2 Sumber data.....	37
3.3 Metode pengumpulan data .....	37
3.4 Tempat Penelitian.....	39
3.5 Subjek Penelitian.....	39
3.6 Teknik Analisis Data .....	40
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
4.1 Hasil penelitian.....	42
4.1.1 Identitas Sekolah.....	43
4.1.2 Visi dan Misi .....	43
4.1.3 Keadaan guru.....	44
4.1.4 Keadaan siswa .....	45
4.1.5 Keadaan sarana dan prasarana.....	46
4.2 Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi <i>controlling</i> ...	46
4.3 Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi evaluasi.. .....	50
4.4 Faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah dalam fungsi evaluasi dan <i>controlling</i> .....	53
4.5 Pembahasan.....	57
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>64</b>
5.1 Simpulan .....	62
5.2 Saran .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pendidikan merupakan komponen terpenting dalam kehidupan manusia. Seiring dengan perkembangan jaman pendidikan menjadi salah satu unsur terpenting yang harus dipenuhi oleh manusia. Pendidikan juga merupakan salah satu tolak ukur untuk melihat kemajuan suatu negara, masyarakat, maupun daerah. Pendidikan merupakan proses pengembangan diri seseorang agar tetap melansungkan kehidupannya.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 menyatakan: “pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlaq mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dari definisi tersebut terlihat jelas bahwa pendidikan memiliki sebuah tujuan yang sangat penting yakni membentuk peserta didik untuk menjadi manusia-manusia yang berakhlak yang baik maupun spiritual sehingga diharapkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia dapat meningkat.

Seperti yang tercantum dalam Pasal 35 Ayat 1 UU RI No 14 Tahun 2005 Tentang Undang-Undang Guru dan Dosen, tugas guru yaitu merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, membimbing dan melatih siswa, serta

melaksanakan tugas tambahan, saat ini guru juga dituntut untuk kreatif dalam menciptakan suasana belajar yang inovatif.

Untuk mendukung agar terpenuhinya pendidikan yang berkualitas, pemerintah menyelenggarakan pendidikan yang memadai bagi setiap warga negara untuk menunjang kehidupannya. Dilihat dari faktor penunjang yang dapat mempengaruhi pendidikan diantaranya adanya fasilitas, pendanaan, kurikulum, pengadministrasian, dan tenaga pendidikan. Dari semua faktor penunjang tersebut merupakan komponen terpenting dalam melaksanakan proses pendidikan. Diantara kesemua faktor penunjang tersebut, tenaga pendidik merupakan komponen yang paling penting dalam menentukan proses jalannya sebuah pendidikan yang berkualitas.

Melalui upaya-upaya yang telah dilakukan pemerintah tersebut diharapkan guru mampu menjalankan pekerjaannya dengan profesional sehingga diharapkan mampu mengubah kondisi masyarakat kearah yang lebih baik. Pendidikan merupakan sebuah langkah yang paling efektif untuk mengubah keadaan masyarakat khususnya generasi muda agar tidak tertinggal saing dengan negara lain khususnya dalam dunia pendidikan. Oleh karenanya seorang pendidik sangat diperlukan dalam halnya menjalankan tugasnya dengan baik. Untuk melihat baiknya kualitas dari tenaga pendidik dapat dilihat melalui kinerja yang dihasilkannya.

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu pelaksanaan tugas maupun hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan seseorang. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) menjelaskan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”Pendapat lain dari Hadari Nawawi (2006:66) menyatakan bahwa “kinerja dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.”Hal ini dapat diartikan bahwa apa yang telah dilakukan seseorang dalam bekerja dapat terlihat dari hasil kerjanya.

Untuk menunjang keberhasilan sebuah pendidikan maka guru dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan guru merupakan tenaga pendidik yang diakui keprofesionalannya. Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatengga (2012:63) “kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos kerja dan disiplin profesional guru.”Hal yang sama diungkapkan Soedijarto (2008: 178) bahwa “kinerja guru meliputi merencanakan, mengelola pelaksanaan, menilai proses dan hasil, mendiagnosis kesulitan belajar, dan merevisi program pembelajaran.”Dari kedua pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran. Sehingga apabila guru telah melaksanakan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran dengan baik dan sesuai aturan yang telah ditentukan maka guru tersebut dianggap memiliki kinerja yang baik. kejadian dilapangan menunjukkan sangat memprihatinkan dikarenakan masih banyak guru yang tidak memiliki kinerja yang baik. Dalam aspek perencanaan pembelajaran masih banyak guru yang hanya menjiplak hasil perencanaan pembelajaran orang



lain. Padahal seharusnya semua perangkat pembelajaran harus dibuat sendiri berdasarkan karakteristik dan kebutuhan peserta didik. Dalam aspek pelaksanaan pembelajaran masih ditemukan guru yang belum disiplin dalam bekerja seperti terlambat masuk kelas dan mengakhiri kegiatan belajar mengajar lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Selain itu guru juga masih kurang kreatif untuk menyusun strategi pembelajaran yang efektif dan menciptakan media pembelajaran yang menarik dan tepat untuk siswa. Guru lebih sering menggunakan metode pembelajaran monoton dan membosankan bagi peserta didik. Dalam aspek evaluasi pembelajaran guru lebih sering menggunakan sistem evaluasi pembelajaran dengan tes tertulis dibandingkan sistem evaluasi pembelajaran yang lain. Padahal guru dapat memilih sistem evaluasi pembelajaran lain yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan materi yang sedang diajarkan.

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai. Namun ketika dilihat untuk menjadi guru yang memiliki kinerja yang baik tidaklah mudah, disinilah peran kepala sekolah dibutuhkan untuk menunjang kinerja seorang guru profesional. Karena kepala sekolah merupakan manajer yang menentukan jalannya dari sebuah organisasi yang menjadi tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah. Salah satu tugas penting yang harus dijalankan kepala sekolah yaitu meningkatkan kinerja guru agar bisa menjadi guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1). Edukator,

(pendidik), (2) manajer, (3) administrator, (4) *supervisor*, (5) *Leader*(pemimpin), (6) pencipta iklim kerja, dan (7) wirausahawan. (Agustinus Hermino, (2014:142)

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas kepala sekolah sebagai manajer yang harus dilakukan adalah melaksanakan kegiatan pemantapan dan pengembangan profesionalitas para pendidik. Sehubungan dengan hal tersebut, kepala sekolah harus lebih memperhatikan bawahannya dengan cara memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk mengembangkan kinerjanya melalui peningkatan kompetensi dan pelatihan-pelatihan yang mampu menunjang kualitas keprofesionalan bawahannya/tenaga pendidik.

Kepala sekolah dengan perannya sebagai manajer hendaknya berperilaku membangun, karena keberhasilannya sangat tergantung pada kualitas kepemimpinannya dalam hal meningkatkan kinerja guru. Rivai (2004:14) mengatakan Keefektifan kepemimpinan terletak pada tercapainya dua faktor, yaitu: 1) Tujuan bersama (sekolah) sebagai suatu organisasi yang merupakan suatu sistem kerja sama yang di dalamnya terpolakan sistem pengaturan dan pembangunan tugas 2) Terpenuhi kebutuhan anggotanya (guru) sebagai individu, sebagai pemimpin sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas yaitu merencanakan pengambilan keputusan.

Memiliki keleluasaan dalam mengatur segenap sumber daya yang dimilikinya supaya terjadi peningkatan mutu dan produktivitas yang signifikan dalam memberikan layanan belajar yang bermutu, Pemimpin harus memberikan pembinaan kepada bawahan agar dapat berkerja secara berdaya guna dan berhasil

guna, sehingga pekerjaan yang dihasilkan mempunyai kualitas. Adanya pembinaan disiplin kerja oleh kepala sekolah terhadap tenaga pendidik, maka diharapkan tujuan-tujuan yang sudah direncanakan dapat berjalan dengan baik.

Sebagai pemimpin sekolah dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, membangun unjuk kerja, memonitor dan menilai kegiatan sehari-hari guru serta dapat membimbing dan melakukan pembinaan kepada tenaga pendidik. Dalam melaksanakan pembinaan terhadap guru kepala sekolah harus lebih memahami karakter dari setiap individunya, karena setiap guru memiliki karakter dan kebiasaan yang berbeda-beda. Menurut Susanto (2016) dalam (Rukmana 24-25-2017) Perilaku guru yang dalam proses pembelajaran hanya sekedar menyampaikan materi tidak memperdulikan apakah peserta didik sudah memahami atau belum, tidak mengenal dan memahami kebutuhan peserta didiknya, kurang menguasai tentang perangkat pembelajaran, guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya. Kondisi guru yang seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Adanya guru yang mempunyai kinerja yang rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan. Kinerja akan tercapai ketika kepala sekolah melakukan komunikasi, koordinasi, dan pengawasan secara berkala.

Berdasarkan latar belakang diatas, bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja guru di SMPN I Lembar perlu ditingkatkan yaitu dengan peranan dari kepala sekolah karena di sini kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting

dalam pengembangan dan meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di SMPN I Lembar dan peneliti merumuskan penelitiannya dengan judul “Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Fungsi *Controlling* dan Evaluasi terhadap Kinerja guru di SMPN I Lembar.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas maka masalah pokoknya dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi *Controlling* dan evaluasi terhadap kinerja guru di SMPN I Lembar?
2. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah sebagai Manajer dalam Fungsi *Controlling* dan evaluasi terhadap kinerja Guru di SMPN I Lembar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi *Controlling* dan Evaluasi terhadap kinerja Guru di SMPN I Lembar!
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah sebagai manajer dalam Fungsi *Controlling* dan Evaluasi terhadap kinerja Guru di SMPN satu Lembar!

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat bagi:

##### 1. Secara Teoritis

- a. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan terkhusus untuk meningkatkan kinerja guru melalui peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi Controlling dan Evaluasi.
- b. Dapat menambah kajian dalam bidang pendidikan, serta sebagai bahan bacaan atau referensi bagi semua pihak.
- c. Dapat dijadikan sebagai pijakan untuk penelitian selanjutnya.

##### 2. Secara praktis

- a. Bagi kepala sekolah, sebagai masukan positif untuk mendukung pengembangan kinerja guru.
- b. Bagi guru, dapat digunakan sebagai gambaran dalam mengembangkan kemampuannya sebagai seorang guru.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian yang Relevan**

Setiap penelitian dalam bidang sejenis akan selalu terkait atau berhubungan dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Keterkaitan itu akan menempatkan penelitian tersebut pada posisi tertentu dari peneliti sebelumnya. Uraian ini akan menjelaskan tentang Peran Kepala sebagai manajer dalam fungsi *controlling* dan evaluasi terhadap kinerja Guru di SMPN I Lembar. Ada beberapa penelitian yang akan dijadikan acuan:

1. Intan Dwi Chayani (2017): penelitian skripsi yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya”. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci. Rancangan penelitian menggunakan studi kasus, rancangan penelitian digunakan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan tahap-tahap penelitian.

Penelitian ini dilakukan di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya. SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya merupakan salah satu sekolah pada jenjang menengah atas swasta Islam yang beralamatkan di Jalan Siwalankerto Utara 56, Wonoocolo, Surabaya. Adapun hasil penelitiannya ialah Sesuai data yang diperoleh selama penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Peran kepala sekolah sebagai manajer adalah peran yang

dimiliki kepala sekolah untuk melakukan pengelolaan dan mendayagunakan sumber daya pendidikan yang dimiliki sekolah dengan secara bersama-sama melakukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Peran kepala sekolah sebagai manajer dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang meliputi *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan), *Controlling* (Pengawasan). Dukungan kepala sekolah terhadap program peningkatan kompetensi guru merupakan upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk memberikan dukungan dengan mengupayakan berbagai program dan kegiatan untuk peningkatan kompetensi guru. Program dan kegiatan yang dilakukan merupakan hasil dari kerjasama kepala sekolah dengan pihak terkait lainnya. Fasilitas yang diberikan kepada guru dalam upaya peningkatan kompetensi guru diberikan sebagai pendukung dan penunjang dan untuk meningkatkan semangat dan motivasi guru untuk melakukan perbaikan pada dirinya agar menjadi guru yang profesional sesuai dengan kriteria guru profesional dengan menguasai ke empat kompetensi guru yang meliputi, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian.

2. Jurnal Yogi Irfan Rosyadi, Pardjono, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 1, April 2015 (124-133) yang berjudul "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP 1 Cilawu Garut".

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif yang memfokuskan pada bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang

manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP 1 Cilawu Kabupaten Garut, hasil penelitian ini ialah Peran kepala sekolah dalam merencanakan program, dimulai dari merencanakan kebutuhan SDM yang akan menjalankan tugas, merencanakan kebijakan berupa program kepala sekolah dan kurikulum yang akan dijalankan di sekolah. Dalam perencanaan ini kepala sekolah selalu melibatkan guru, PKS dan komite sekolah. Peran kepala sekolah dalam mengorganisasikan program yaitu membuat struktur organisasi sekolah yang melibatkan orang tua melalui komite sekolah, melengkapi sarana yang dibutuhkan oleh sekolah, pembagian tugas seperti adanya PKS dan TU sesuai kemampuan guru baik di tingkat kelas maupun keterampilan yang mereka miliki. Dalam mengorganisasi kepala sekolah tidak bekerja sendiri tetapi dibantu oleh para pembantu kepala sekolah dan komite sekolah.

Peran kepala sekolah dalam menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan dengan member contoh yang baik dan tenang dalam bekerja, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan secara moril maupun materi, peningkatan kesejahteraan, memberikan penghargaan terhadap personil yang berprestasi, mengikutsertakan dalam diklat-diklat, MGMP, memfasilitasi bawahan dalam melaksanakan pengembangan profesi, mendukung pendidik bagi yang ingin melanjutkan studi, serta bagi guru senior adanya motivasi semangat *life long education*.

Peran kepala sekolah dalam monitoring dan evaluasi yang meliputi *monitoring* terhadap siswa dari mulai proses seleksi sampai selesai, prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik, pengawasan terhadap PBM



dengan instrumen mengacu pada PKG dan PKB, memantau pembelajaran di kelas. Setelah melakukan monitoring, apabila ditemukan adanya penghambat baik dari SDM maupun dari prestasi sekolah, maka kepala sekolah memberi pengertian secara umum pada rapat pembinaan dewan guru, menggali latar belakang dari masalah, serta mencari solusi untuk pemecahan masalah tersebut.

Hambatan yang dialami kepala sekolah dalam mengoptimalkan perannya sebagai manajer antara lain: (a) disiplin kerja dan belajar masih kurang. (b) masih kurang terjalin komunikasi antara kepala sekolah dengan guru, (c) menerapkan dana BOS yang aturannya sudah ditentukan sementara kebutuhan sekolah tidak sesuai dengan aturan dana BOS, (d) menghadapi masukan yang datang dari stake holder lainnya yang terkadang stake holder tersebut keinginannya itu harus dituruti oleh pihak sekolah.

3. Penelitian Marzuan dkk, jurnal Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156 yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 1 Mereunde”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian mengkaji secara komprehensif fenomena dan realitas yang terjadi di lapangan secara objektif. Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 1 Meureudu sejak bulan Februari 2015 hingga Mei 2015 dengan subjek penelitian yang terdiri dari kepala sekolah, guru, dan siswa di SMA Negeri 1 Meureudu.

Hasil penelitian ini ialah Kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer pada SMA Negeri 1 Meureudu dalam pelaksanaan program kebijakan

melalui perumusan visi, misi dan tujuan sekolah telah dilakukan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah, dalam penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah juga memperhatikan kebutuhan lingkungan untuk peningkatan mutu pendidikan. Seluruh warga sekolah telah menjalankan visi, misi dan tujuan yang telah disusun, hal ini terlihat jelas dari berjalannya proses belajar mengajar yang berkualitas.

Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Meureudu yaitu dengan menyusun program sekolah secara bersama-sama dengan melibatkan guru-guru, wakil kepala sekolah, tenaga tata usaha serta masukan-masukan dari pihak komite sekolah. Kepala sekolah juga menyusun program jangka panjang, menengah dan program jangka pendek untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari ke 3 penelitian di atas, yang membedakan dengan penelitian peneliti ialah, penelitian peneliti memfokuskan pada penelitian berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi *Controlling* dan evaluasi untuk meningkatkan kinerja guru di SMPN I Lembar kabupaten Lombok Barat. Oleh karena itu penelitian ini layak untuk dilakukan dengan mengacu pada teori Leslie W. Rue dan Liody L. Byars yang menjelaskan terdapat lima aktivitas dasar yang dilakukan oleh seorang manajer yaitu *plnning, Organizing, Staffing, Leading, Controlling*.

## **2.2 Kajian Teori**

### **2.2.1 Pengertian peran Kepala Sekolah**

Peran menurut E.Mulyasa dalam Maulida (2016:221) dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian perasaan, ucapan, tindakan, sebagai suatu pola hubungan yang unik yang diajukan oleh individu terhadap individu lain. Peran menurut Soekanto (2009:212-213) adalah proses dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia peranan berarti tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa, sedangkan Kepala sekolah adalah Guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sedang menurut peraturan menteri pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang pedoman penugasan Guru sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola pendidikan disekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak dari jalannya sebuah organisasi, oleh karenanya kepala sekolah diharapkan mampu membangun kultur sekolah dalam menjaga kualitasnya.

Beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa peran adalah suatu sikap atau perbuatan yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seseorang.

### **2.2.2 Tugas Kepala Sekolah**

Menurut Dode Rosyada (2002:292-293) Tugas utama kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1. Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan, kelompok, organisasi, atau lembag, dan menjadi juru bicara kelompok

2. Menyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
3. Mengingatka tujuan akhir dari perubahan
4. Membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubunga antara pihak yang berkaitan
5. Menghubungkan orang deengan sumber dana yang diperlukan.

### **2.2.3 Fungsi kepala sekolah**

Menurut Mulyasa (2004:104) Adapun fungsi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah memperhatikan dan mempraktikan fungsikepemim pinan dalam kehidupan sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Berlaku adil terhadap semua bawahannya. Sebaliknya menciptakan semangat kebersamaan diantara mereka yaitu guru, sataf, dan para siswa
2. Mampu memberikan sugesti maupun saran kepada semua bawahannya dalam melaksanakan tugas seperti guru, staf, dan siswa dalam rangka memlihara dan meningkatkan semangat rela berkorban, dan rasa kebersamaan dalam menjalankan tugas.
3. Bertanggung jawab dan memberiakn dukungan kepada semua bawahannya dengan menyediakan apa yang menjadi kebutuhan dari bawahannyan
4. Katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan mengerakan semangat guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. Menciptakan rasa aman dilingkunagan sekolah
6. Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada setiap bawahanya yang dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan, dan sebagainya.

Menurut Sudarwan Danim dan Khairil dalam buku profesi kependidikan (2012:79) Jabatan kepala sekolah diduduki oleh orang yang menyandang profesi guru. Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas. Kepala sekolah dapat memerankan banyak fungsi. Dilingkungan Departemen Pendidikan yang berganti nama menjadi kementerian pendidikan Nasional (Kemendiknas).telah cukup lama dikembangkan paradigma baru atau manajemen, dimana kepala sekolah minimal harus mampu berfungsi educator, manager, administrator, supervisor, leader,

inovator, dan motivator. Jika merujuk pada peraturan menteri pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah juga harus berjiwa berwirausaha.

## **2.3 Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

### **2.3.1 Pengertian manajer**

Manajer pada hakekatnya suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha para organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (Mulyasa, 2005: 103).

Manajer merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry dalam (Sudjana, 1992:35) bahwa bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya yang lainnya.

Manajemen merupakan suatu kegiatan yang dijalankan oleh seorang manajer. Dalam menjalankan sebuah organisasi seorang manajer membutuhkan orang lain demi tercapainya sebuah tujuan dari organisasi. Tugas seorang manajer apabila dia mampu merencanakan, mengelola, mengendalikan organisasi dengan baik. (Marno & Triyo Supriyatno, 2008: 50).

Kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan sumber daya manusia, memerlukan manajer mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar apa yang menjadi tujuan dari organisasi bisa terwujud (Wahjosumidjo, 2005: 95-96).

Manajer dalam menjalankan tugasnya harus mampu bersifat agar apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dapat berjalan dengan baik. Untuk itu, ia harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah. Ide kreatifnya dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi berjalan dengan lancar (Sobri, Asep dan Charul Rochman, 2009: 101).

Menurut Sobri, Asep dan Charul Rochman (2009: 102), kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki pengetahuan dan teori-teori pengelolaan untuk diterapkan dalam praktek kerjanya. Posisi manajer menempati posisi penting dalam lingkungan pendidikan baik secara rasional, struktural, maupun operasional. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk mengetahui pertumbuhan guru-guru secara kontinyu.

Menurut Wahjosumidjo (2010:101) keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer antara lain:

1. *TechnicalSkill* (keterampilan teknik)
  - a. Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melaksanakan kegiatan khusus.
  - b. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.
2. *HumanSkill* (keterampilan kemanusiaan)
  - a. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
  - b. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
  - c. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif. Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
  - d. Mampu berperilaku yang dapat diterima.
3. *ConceptualSkill* (keterampilan konseptual)
  - a. Kemampuan analisis.
  - b. Kemampuan berfikir rasional.
  - c. Ahli atau cakap dalam berbagai konsepsi.
  - d. Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
  - e. Mampu mengantisipasi perintah.
  - f. Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

### **2.3.2 Prinsip manajer dan fungsi manajer**

Suryosubroto (2004:184-185) mengemukakan prinsip-prinsip yang harus dijalankan oleh seorang manajer antara lain:

1. Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.

2. Organisasi tegas dan memiliki asas-asas:
  - a. Adanya komando-komando.
  - b. Adanya pengawasan yang terus menerus.
  - c. Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang.
  - d. Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.
3. Staffing secara tepat.
4. Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
5. Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerja sama secara harmonis.
6. Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangan kegiatan.
7. Pelaporan yang dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
8. Pembiayaan yang hemat merata dan dapat dipertanggung-jawabkan.
9. Pelaksanaannya berlangsung secara tertib, lengkap, tepat, dan cepat sehingga siap pakai.
10. Peka terhadap pembaruan agar dapat melayani proses pembaruan pendidikan.

Sobri Asep dan Charul Rochman (2009:102-106) memaparkan fungsi-fungsi manajer pendidikan, antara lain:

1. Merencanakan.
2. Mengorganisasikan.
3. Memotivasi.
4. Mengarahkan.
5. Mengkoordinasikan.
6. Mengawasi.

### **2.3.3 Indikator kepala sekolah sebagai manajer**

Suryosubroto (2004:184) menjelaskan tugas kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat pada prinsi-prinsipnya:

1. Merencanakan

Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.



Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu: (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, (b) merumuskan keadaan saat ini, (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Kepala sekolah dapat merencanakan tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan, serta menetapkan target-target yang hendak dicapai. Dalam membuat perencanaan dapat menempuh beberapa tahap yaitu: identifikasi masalah, perumusan masalah, penetapan tujuan, identifikasi alternatif, pemilihan alternatif dan elaborasi alternatif, (Sobri, Asep dan Charul Ochman, 2009:103).

Sedangkan Slamet (2008:3) mengemukakan bahwa sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya. Kebutuhan yang dimaksud misalnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

## 2. Mengorganisasikan

Menurut George R Terry (1986) mengemukakan bahwa, pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien,

dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Sedangkan Wahjosumidjo (2010:94) mengemukakan bahwa mengorganisasikan berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

### 3. Mengkoordinasikan

Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain, serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berfikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua (Mulyasa, 2005: 103).

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Adanya koordinasi dan pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat. Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijakan,

tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, dan kekosongan tindakan. Tindakan mengkoordinasikan dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti: (a) melaksanakan penjelasan singkat, (b) mengadakan rapat kerja, (c) memberikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, (d) memberikan balikan tentang hasil suatu kegiatan (Sobri, Asep dan Charul Rochman, 2009:105).

#### 4. Melaksanakan

Melaksanakan berarti menjalankan apa yang menjadi keputusan dari atasan. Dalam menjalankan tugas dilakukan secara teratur, lengkap, tepat, dan lengkap. Kepala sekolah tidak boleh bersifat otoriter terhadap bawahannya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Syaiful Sagala (2010:179) rapat guru yang dipimpin oleh kepala sekolah akan menghasilkan guru yang baik, jika direncanakan dengan baik, dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, dan ditindaklanjuti sesuai dengan kesepakatan yang dicapai dalam rapat.

Menurut Mulyasa (2005:107) bahwa kemampuan mendaya gunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah.

Dilihat dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer orang yang menjalankan kegiatan manajemen. Kepala sekolah orang yang mampu dalam menyusun perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja,

serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas kepala sekolah sebagai manajer yaitu orang yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan.

#### **2.3.4 Peran kepala sekolah sebagai manajer**

Menurut Syarif Hidayat dan Asroi (2014:39) peran kepala sekolah sebagai manajer yaitu sebagai pengelola semua sumber daya sekolah untuk dapat berjalan secara efektif dan efisien mencapai tujuan sekolah. Sedangkan menurut Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars dalam bukunya Syarif Hidayat dan Asroi (2013:59) terdapat lima aktivitas dasar yang harus dilakukan seorang manajer, yaitu:

1. *Planning*, yaitu menentukan tujuan yang efektif dalam melakukan penilaian pekerjaan yang dilakukan. Terdapat tiga tahapan dalam perencanaan ini yaitu menilai kondisi peralatan yang ada, menilai perilaku pegawai, dan ketersediaan meterial
2. *Organizing*, yaitu mendistribusikan setiap pekerjaan kepada pegawai baik secara individual maupun kelompok.
3. *Staffing*, yaitu fokus kegiatan pada bagaimana mendapatkan dan mengembangkan kualitas pegawai.
4. *Leading*, yaitu menunjukkan dan menghubungkan perilaku pegawai dengan tujuan pekerjaan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan dari pekerjaan yang dilakukan.
5. *Controlling*, yaitu menentukan seberapa baik sebuah pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan rencana yang diterapkan.

### **2.3.5 Tugas Kepala sekolah sebagai manajer**

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran disekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Th. 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Tugas kepala sekolah sebagai manajer diantaranya:

1. Menyusun perencanaan
2. Mengkoordinasi kegiatan
3. Mengarahkan kegiatan
4. Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
5. Menentukan kegiatan
6. Mengadakan rapat
7. Mengambil keputusan
8. Mengatur proses belajar mengajar
9. Mengatur administrasi ketatausahaan
10. Mengatur organisasi intra sekolah
11. Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan lingkungan sekolah

### **2.4 Kepala sebagai Manajer dalam fungsi Pengawasan/*Controlling***

Menurut Murdick (Nanang Fatah, 1996:102), pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial diperlukan oleh lembaga pendidikan. Menurut paham Klasik, pengawasan adalah proses yang bersifat memaksa agar pelaksanaan kegiatan dapat disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan juga berfungsi sebagai alat untuk memantau aktivitas kegiatan manajemen mulai dari memantau dan menilai perencanaan dan pelaksanaan, apakah terdapat kesalahan dan penyimpangan atau tidak, dan kemudian dilakukan perbaikan serta mencegah agar kesalahan dan penyimpangan tidak terulang kembali.

Pengawasan meliputi pemeriksaan, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Dalam pengawasan kepala Sekolah berpegang pada prinsip pengawasan. Adapun prinsip pengawasan terdiri atas hal-hal berikut:

1. Tertuju pada strategi kunci sasaran yang menentukan keberhasilan
2. Pengawasan harus menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan
3. Harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan
4. Bersifat langsung, yaitu pelaksanaan kontrol ditempat pekerja
5. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para personel pendidikan

Dalam melakukan pengawasan, kepala sekolah melakukan pengawasan internal, yaitu pengawasan terhadap keadaan lembaga pendidikan dan seluruh civitas akademika. Kepala sekolah melakukan pengawasan preventif dan represif, yaitu pengawasan yang dilakukan terhadap kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan.

#### **2.4.1 Fungsi *Controlling* terhadap kinerja Guru**

Sebagaimana dijelaskan dalam pasal 28 PP No. 19 Tahun 2005 tentang SNP, bahwa guru sebagai *learning agent* (agen pembelajaran) berperan sebagai fasilitator, motivator, pemacu, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Peran guru yang multi fungsi, bukan sekedar transfer ilmu pengetahuan semata, menuntut kepala sekolah memacu guru agar mampu memenuhi standar

kompetensi guru sehingga bisa mencapai tujuan pembelajaran dan meningkatkan mutu sekolah. Adapun fungsi *controlling* yang dilakukan oleh kepala sekolah :

a. Pembinaan kompetensi pedagogik

Pembinaan pedagogik merupakan kemampuan seorang guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

b. Pembinaan kompetensi kepribadian

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat (3) butir b dalam penjelasannya menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

Guru dituntut untuk memiliki kompetensi kepribadian yang memadai, bahkan kompetensi ini akan melandasi atau menjadi landasan bagi kompetensi lain. Dalam hal ini, guru tidak hanya dituntut untuk mampu memaknai pembelajaran, tetapi dan yang paling penting adalah bagaimana guru menjadikan pembelajaran sebagai ajang pembentukan kompetensi dan perbaikan kualitas pribadi peserta didik.

c. Pembinaan kompetensi sosial

Kompetensi sosial, sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada penjelasan pasal 10

disebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

d. Pembinaan kompetensi profesional

Sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang Guru dan Dosen, merupakan pendidik profesional. Sebagai tenaga profesional, guru berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Untuk meningkatkan profesionalitas guru, maka satuan pendidikan memiliki tanggung jawab untuk mengadakan pembinaan dan pengembangan profesi serta karier guru. Yang dimaksud kompetensi profesional berdasar Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

#### **2.4.2 Prinsip-prinsip *Controlling* terhadap kinerja Guru**

Menurut Winardi (1990:380) dalam bukunya asas-asas Manajemen, dikatakan bahwa prinsip pengawasan efektif membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana. Sementara itu Harold Koontz dan Cyril O'Donnell (1988:558) mengemukakan Prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut :

- a. Prinsip tercapainya tujuan (principle of assurance of objective)



Pengendalian harus ditujukan kearah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreksi) untuk menghindarkan kesalahan dalam perencanaan.

- b. Prinsip efisiensi pengendalian (principle of efesience of control)  
Pengendalian efisiensi ini bertujuan untuk menghindarkan deviasi-deviasi dari perencanaan sehingga tidak menimbulkan ha-hal lain yang diluar dugaan.
- c. Prinsip tanggung jawab pengendalian (Principle of control responbility)  
Pengendalian hanya dapat dilaksanakan apabila managr dapat bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.
- d. Prinsip pengendalian terhadap masa depan (principle of future control)  
Pengendalian yang efektif harus ditujukan kearah pencegahan, penyimpangan, perencanaan yang akan terjadi, baik sekarang maupun pada masa yang akan datang.
- e. Prinsip pengendalian langsung (principle of direct control)  
Tehnik control yang paling efektif adalah mengusahakan adanya bawahan yang berkualitas baik.
- f. Prinsip refleksi perencanaan (principle of reflection of plan)  
Perencanaan harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan.
- g. Prinsip penyesuaian dengan organisasi (principle of organizational)  
Pengendalian harus dilaksanakan sesuai dengan struktur organisasi. Manager dan bawahannya merupakan sasaran untuk melaksanakan rencana.
- h. Prinsip pengendalian individual (principle of individually of control)  
Pengendalian dan tehnik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer.
- i. Prinsip pengawasan terhadap strategis (principle of strategic point control)  
Pengendalian yang efektif dan efesien memerlukan perhatian yang ditentukan factor-faktor yng strategis.
- j. Prinsip peninjauan kembali (principle of riview)  
System control harus ditinjau berkali-kali agar system yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.

## **2.5 Evaluasi Terhadap Kinerja Guru**

### **2.5.1 Pengertian Evaluasi Kinerja Guru**

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, evaluasi kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan,

penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah/madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Sistem evaluasi kinerja guru adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya.

Evaluasi merupakan terjemahan bahasa Inggris *evaluation* yang identik dengan penilaian. Istilah lain yang mempunyai makna hampir sama dengan evaluasi adalah *assessment* dan *measurement* (pengukuran). Membahas evaluasi tidak akan terlepas dari pengukuran dan penilaian. Evaluasi diartikan sebagai proses menetapkan pertimbangan nilai berdasarkan pada peristiwa tentang suatu program atau produk.

Kata kunci dari pengertian evaluasi adalah proses, pertimbangan dan nilai. Jadi evaluasi merupakan suatu proses yang dilakukan terhadap suatu kegiatan. Kegiatan dapat berupa suatu program yang sudah direncanakan, sehingga untuk mengetahui keberhasilan dan manfaatnya dilakukan proses penilaian. Evaluasi sebagai suatu proses hanya menyiapkan data kepada pengambilan keputusan. Data yang disediakan mengandung nilai yang dapat memberikan arti tergantung pada pertimbangan yang dilakukan oleh pengambil keputusan.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Secara spesifik pengertian evaluasi kinerja menurut Hadari Nawawi dalam Frank Jefkins, kegiatan penilaian merupakan usaha untuk menetapkan keputusan tentang sukses atau tidaknya pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

### **2.5.2 Pengorganisasian Evaluasi Kinerja Guru**

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis. Menurut Manullang dalam Malayu Hasibuan, pengorganisasian merupakan suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Jika proses pengorganisasian evaluasi kinerja dilakukan dengan baik dan berdasarkan alamiah maka organisasi yang disusun akan baik, efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan lembaga dalam mencapai tujuannya.

Dalam pengorganisasian, agar semua anggota dapat melakukan tugas sesuai dengan kewajibannya, maka koordinasi antar anggota harus berjalan dengan lancar. Koordinasi sangat perlu dilakukan sesering mungkin sesuai dengan kebutuhan untuk menghindari perilaku anggota yang berjalan dengan kemauannya sendiri. Koordinasi bisa berbentuk pemantapan terhadap visi dan misi lembaga yang barangkali belum terlalu dipahami oleh segenap anggota. Koordinasi akan

memegang peranan penting untuk menjaga kesolidan sebuah organisasi. Sudewo dalam Sudirman, memaparkan beberapa faktor yang harus dilibatkan dalam koordinasi yaitu (1) pimpinan, dalam organisasi pendidikan, bagus atau tidaknya organisasi sedikit banyak akan tergantung kepada pimpinannya. Oleh sebab itu, koordinasi harus melibatkan pihak pimpinan agar diketahui kemana arah organisasi yang diinginkan pimpinan. (2) kualitas anggota, sebuah organisasi sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kapasitas anggota akan menjadi unsur penting dalam membangun citra organisasi. (3) Sistem, akan menjadikan sebuah organisasi lebih lama bertahan hidup. Agar suatu sistem dapat dilaksanakan secara maksimal, diperlukan kerjasama yang utuh antar komponen organisasi sehingga sistem yang dibuat sesuai dengan aspirasi anggota.

### **2.5.3 Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Guru**

Pada hakekatnya pelaksanaan program evaluasi kinerja merupakan fungsi administrasi yang dilaksanakan agar tugas, fungsi tanggung jawab dan wewenang yang telah diorganisasikan berjalan sesuai dengan kebijakan dan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan dalam sebuah manajemen adalah aktualisasi perencanaan yang dicanangkan oleh organisasi.

Jadi dalam menjalankan evaluasi kinerja harus menerangkan bagaimana proses pelaksanaan evaluasi itu sendiri. Evaluasi dalam proses pelaksanaannya harus ada komponen yang harus ada diantaranya adanya motivasi dan komunikasi yang baik dari seorang pemimpin.

#### **2.5.4 Pengawasan Evaluasi Kinerja Guru**

Pengawasan program atau disebut juga dengan evaluasi program merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program evaluasi kinerja. Melakukan evaluasi program kinerja adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan. Titik awal dari kegiatan evaluasi program adalah untuk melihat apakah tujuan program evaluasi kinerja sudah tercapai atau belum, sehingga dapat diketahui apa saja kendala dan solusi dalam melaksanakan evaluasi kinerja guru di lembaga pendidikan tersebut.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa tujuan pengawasan adalah preventif dan represif. Preventif mengacu pada pencegahan timbulnya penyimpangan pelaksanaan kerja organisasi dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Represif dalam arti usaha mencapai ketaatan-azasan dan kedisiplinan menjalankan setiap aktifitas agar memiliki kepastian hukum dan menetapkan perbaikan jika terdapat penyimpangan. Secara umum pengawasan program bertujuan untuk perbaikan program bagi program yang telah disusun.

#### **2.5.5 Fungsi Evaluasi Kinerja Guru oleh kepala sekolah**

Evaluasi kinerja mempunyai banyak manfaat, karena dapat digunakan sebagai alat dalam berbagai pengambilan keputusan. Billows menyebutkan bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan antara lain dapat dipergunakan sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji, bonus dan sebagai alat dalam pengawasan penugasan pekerjaan, penentuan latihan dan pengembangan, sebagai alat pemberi rangsangan dan dalam pemberian nasihat-nasihat kepada karyawan.

Beberapa manfaat lain yang diperoleh dari adanya penilaian antara lain adalah adanya:

1. pengembangan staf melalui *inservice training*.
2. pengembangan karier melalui *inservice training* adanya hubungan baik antara staf dan pimpinan,
3. pengetahuan tentang sekolah lebih mendalam dan pribadi-pribadi,
4. hubungan produktif antara penilai dengan perencanaan dan pengembangan sekolah,
5. kesempatan belajar yang lebih baik bagi siswa,
6. adanya peningkatan moral dan efisiensi sekolah.

Secara umum, evaluasi kinerja guru memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut:

1. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan PKB.
2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.

## 2.5.6 Metode Evaluasi Kinerja Guru

### 1. Metode Evaluasi Berorientasi Masa Lalu

Teknik yang sering dipakai dan yang mempunyai orientasi masa lalu mencakup beberapa metode sebagai berikut:

- a. *Rating Scale*, yaitu metode penilaian untuk memberikan suatu evaluasi yang subyektif tentang penampilan individu dengan menggunakan skala dari rendah sampai tinggi.
- b. *Check Lists*, merupakan metode penilaian untuk menyeleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan.
- c. *Critical incident*, merupakan metode penilaian yang menguraikan pembuat perbandingan untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan tingkah laku karyawan (kejadian-kejadian kritis) dalam cara kerja mereka.
- d. *Review method*, metode ini merupakan metode pengulasan lapangan untuk mengenal informasi khusus tentang prestasi kerja karyawan.
- e. *Performance test*, metode evaluasi ini dapat dilakukan dengan suatu tes keahlian seperti demonstrasi ketrampilan, sedangkan observasi dilakukan dalam kenyataan serupa yang dijumpai.
- f. *Group evaluation*, metode penilaian dengan cara mengevaluasi kelompok untuk menghasilkan rangking dari yang paling baik sampai yang paling buruk.

### 2. Metode Evaluasi yang Berorientasi Masa Depan

Supriyanto memaparkan beberapa metode evaluasi kinerja yang berorientasi pada masa depan sebagai berikut:

- a. Penilaian diri sendiri, merupakan metode penilaian yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai dirinya sendiri dalam rangka perbaikan dan kemajuan di masa mendatang.
- b. Penilaian menurut psikologis, merupakan metode penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi tentang kepandaian, kemauan, dorongan dan sifat pekerjaan seorang karyawan yang akan membantu prestasi kerja di masa yang akan datang.

- c. Pendekatan MBO (Management By Objective), merupakan pendekatan manajemen pada sasaran bahwa setiap karyawan yang memiliki hubungan kerja yang baik akan memiliki prestasi hubungan kerja di masa mendatang.
- d. Teknik penilaian pusat, metode penilaian ini berfokus pada penilaian wawancara, tes psikologi, riwayat hidup, kelompok diskusi, dan pelajaran stimulasi kerja untuk penilaian kesanggupan di masa datang.

tujuan sekolah juga memperhatikan kebutuhan lingkungan untuk peningkatan mutu pendidikan. Seluruh warga sekolah telah menjalankan visi, misi dan tujuan yang telah disusun, hal ini terlihat jelas dari berjalannya proses belajar mengajar yang berkualitas.

Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Meureudu yaitu dengan menyusun program sekolah secara bersama-sama dengan melibatkan guru-guru, wakil kepala sekolah, tenaga tata usaha serta masukan-masukan dari pihak komite sekolah. Kepala sekolah juga menyusun program jangka panjang, menengah dan program jangka pendek untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan model penelitian lapangan yang bersifat Deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan jenis penelitian dengan proses memperoleh data bersifat apa adanya. Menurut Denzin dalam Moleong (2013:5) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Sedangkan Sugiono (2015:15) Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah.

Jadi, penelitian kualitatif yaitu penelitian yang mendeskripsikan tentang gejala sosial, aktivitas sosial, dan pemikiran-pemikiran manusia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan tentang peran kepala sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN I Lembar.

#### **3.2 Data dan Sumber Data**

##### **3.2.1 Data**

Menurut Sugiyono (2010:14) jenis data dapat dibagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Data kualitatif yaitu sebagai prosedur atau cara memecahkan masalah penelitian dengan memanfaatkan keadaan obyek yang diselediki kemudian disimpulkan dengan kalimat sebagai prosedur atau cara memecahkan masalah penelitian dengan memanfaatkan keadaan obyek

- yang diselidiki sebaiknya adanya berdasarkan faktor-faktor yang aktual pada saat sekarang.
2. Data kuantitatif yaitu pemecahan masalah dengan menjabarkannya dengan menggunakan angka statistik

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar atau data yang tidak dapat diukur nilainya secara langsung yang dinyatakan dalam bentuk tanggapan atau pertanyaan Sugiyono (2017:12).

### **3.2.2 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber yang diperoleh dari subyek selama melakukan penelitian. Menurut Moleong (2016:134) sumber data menurut sifatnya digolongkan menjadi dua jenis yaitu:

1. Sumber data primer adalah sumber yang memberikan data langsung dari tangan pertama
2. Sumber data sekunder adalah sumber mengutip dari sumber lain mencakup dokumen-dokumen resmi, buku-buku, hasil-hasil penelitian yang berbentuk laporan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi tentang peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi *Contrilling* dan Evaluasi terhadap kinerja guru di SMPN I Lembar

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan langkah yang dilakukan peneliti untuk mengetahui tentang peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi *Controlling* dan Evaluasi terhadap kinerja gurudi SMPN I Lembar.

Sugiyono (2007:308) mengatakan “Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui metode penelitian, maka tidak akan

mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2010:94), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin menegetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Sedangkan menurut (Moleong, 2007:186) mengatakan bahwa wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan testruktur karena peneliti menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistemstis dan lengkap untuk mengumpulkan data yang dicari. Wawancara pada penelitian ini dilakukan kepada kepala sekolah SMPN I Lembar, wakil kepala sekolah dan guru kelas SMPN I Lembar.

#### 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditunjukkan pada subjek penelitian, tetapi melalui dokumen. Dokumen adalah catatan tertulis yang isinya merupakan pernyataan tertulis yang disusun oleh seorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa. (Sudarmayanti, 2002:86). Metode dokumentasi salah satu sumber informasi

yang berharga bagi peneliti untuk mengumpulkan data secara kualitatif (Muljono, 2014:120)

Penelitian ini dengan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data dalam bentuk tertulis maupun non-tulis. Dokumentasi dapat berupa video, rekaman, dan standar operasional rapat.

### **3.4 Tempat Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan informasi yang lebih jelas, lengkap serta memungkinkan dan mudah bagi peneliti untuk melakukan penelitian. Oleh karena itu, maka peneliti menetapkan lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian akan dilakukan. Dalam hal ini Tempat penelitian dilaksanakan di SMPN I Lembar sebagai tempat penelitian karena peneliti tertarik untuk meneliti peran kepala sekolah sebagai manajer dalam fungsi *Controlling* dan Evaluasi terhadap kinerja guru.

### **3.5 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah orang yang diminta untuk memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat. Sebagaimana dijelaskan oleh Arikunto (2006:145) subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jadi, subjek penelitian ini merupakan sumber informasi yang digali untuk mengungkapkan fakta-fakta dilapangan.

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti yakni subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran penelitian (Suharsimi, 2002:122). Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SMPN I Lembar, wakil kepala sekolah, dan guru kelas SMPN I Lembar.

Dalam penelitian ini menentukan informan dengan menggunakan teknik *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, yang benar-benar menguasai suatu objek yang peneliti teliti.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Menurut Bogdan dalam (Sugiyono, 2015:334) analisis data kualitatif adalah proses pencarian dan penyusunan secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Menurut Huberman dalam Sugiono mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya dipahami. Menurut Emzir, (2012:129-133) ada tiga macam kegiatan dalam analisis data kualitatif, yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi merujuk pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian data mentah yang terjadi dalam catatan lapangan tertulis.

2. Model data (data display)

Langkah kedua dari kegiatan analisis data adalah model data. “Model” sebagai suatu kumpulan informasi yang tersusun yang membolehkan pendeskripsian kesimpulan dan pengambilan tindakan. Setelah informasi yang didapat dikumpulkan maka kemudian disusun agar mempermudah dalam menarik kesimpulan.

### 3. Penarikan atau verifikasi kesimpulan

Setelah dilakukan pengumpulan data dan menyusun data yang diperoleh dari lapangan, maka langkah selanjutnya ialah menarik kesimpulan. Kesimpulan didapat melalui analisis yang dilakukan oleh penulis dari data atau informasi.

