

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

1. Kompetensi Manajerial

a. Pengertian Kompetensi Manajerial

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu *competence* sama dengan *having ability, power, authority, skill, knowledge, attitude*. Kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu.¹ Kompetensi ialah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Menurut Usman kompetensi adalah perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan dan merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti.²

Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif dan psikomotorik dengan sebaik baiknya. Spencer menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir,

¹ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Cet-3, Jakarta: Balai Pustaka, 1990), hal. 453

² M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional...*, hal. 14

menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :³

- 1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
- 5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Sedangkan istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam beberapa kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan.⁴ Manajer juga diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Secara etimologis manajemen berasal berasal dari bahasa latin, yaitu *manus* yang berarti tangan dan *egere* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabungkan menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diartikan dalam baha inggris menjadi *to*

³ Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga...*, hal. 324

⁴ Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi...*, hal.135

manage, dengan kata benda *managemen*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, manajemen diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁵ Selain itu Melayu S.P Hasibuan juga menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁶

Dengan demikian dari beberapa pengertian diatas jika dikaitkan maka kompetensi manajerial adalah suatu kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang dalam mengelola suatu organisasi melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian dengan tujuan agar organisasi yang dikelola tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

b. Konsep Dasar Kompetensi Manajerial

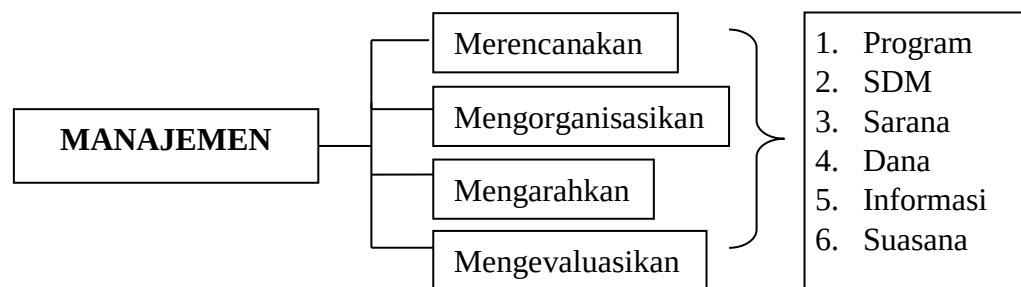
Kompetensi manajerial adalah kemampuan khusus yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Wahjusumidjo, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin/mengarahkan dan mengevaluasi usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang

⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 3

⁶ Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*, (Jakarta : Umi Aksara, 2002), hal. 2

telah ditetapkan.⁷ Ada 3 hal penting yang harus diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Jika dikaitkan dengan lembaga pendidikan proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu dan sumber daya sekolah meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia. Sedangkan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya berarti kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus.



Gambar 2.1 Kompetensi Manajerial

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi-fungsi manajemen secara detail yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sebagai berikut:

1) Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi dasar (fundamental) manajemen, karena organisasi, kepegawaian, dan pengawasan pun harus terlebih dahulu direncanakan. Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar resiko yang ditanggung itu

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala....*, hal. 94

relatif kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan, dan kebijakan derencanakan terlebih dahulu.⁸

Ernie Trisnawati dan Kurniawan mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.⁹

Mengenai perencanaan, ada beberapa konsep yang tertuang dalam Al Qur'an dan Al Hadits. Di antara ayat Al Quran yang terkait dengan fungsi perencanaan adalah Surat Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi¹⁰ :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al Hasyr ayat 18).

Jadi jika dikaitkan dengan lembaga pendidikan salah satu contoh perencanaan yang dilakukan kepala sekolah adalah

⁸ Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Dasar...*, hal. 9

⁹ Ernie Trisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 96

¹⁰ Al-Qur'an surah Al-Hasyr, Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemah Syamil Qur'an (Bandung : Syamil Qur'an, 2007), hal. 445

perencanaan visi, misi, dan tujuan, perencanaan rencana kerja sekolah dan perencanaan evaluasi program. Maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan rangkaian kegiatan yang dibuat sebagai langkah awal untuk menetapkan sasaran (tujuan), proses kerja, hambatan dan peluang yang disusun secara sistemik untuk masa mendatang yang dilakukan dengan melalui pengambilan keputusan untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi. Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Proses organisasi yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan sehingga tercapai tujuan, sebenarnya telah dicontohkan di dalam Al Qur'an. Firman Allah dalam Surat Ali-Imran ayat 103 menyatakan:

وَاَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ

بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۚ

كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya : Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk (Q.S.Ali Imran ayat 103).¹¹

Dalam lembaga pendidikan fungsi organisasi sering dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan menyusun, menetapkan, menggolongkan dan mengatur segala macam kegiatan guru dan staf sesuai fungsi dan porsinya masing-masing dalam organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹²

3) Pelaksanaan

Pelaksanaan/mengarahkan adalah aktivitas untuk memberikan dorongan dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Fungsi actuating/pelaksanaan merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Sebagaimana firman Allah SWT mengenai pengarahan atau pemberian dorongan dalam surat Al-Kahfi ayat 2 sebagai berikut.

¹¹ Al-Qur'an surah Ali-Imran, Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemah Syamil Qur'an (Bandung : Syamil Qur'an, 2007), hal. 36

¹² Abdul Gaffar, *Manajemen Dalam Islam (Perspektif Al-Qur'an dan Hadist)*, Jurnal Pendidikan, Vol.2 No.1, 2006, hal. 40

فَيَّمَا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ

لَهُمْ أَجْرٌ حَسَنٌ ﴿٥٦﴾

Artinya : Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik (Q.S Al Kahfi ayat 2).¹³

Dalam kaitanya dengan pendidikan kegiatan pelaksanaan dan pengarahan adalah melakukan monitoring dan evaluasi. Monitoring dilakukan oleh kepala sekolah mencakup tentang program pengawasan, pengembangan kurikulum, evaluasi pendayagunaan GTK, pemberian pengarahan penugasan, serta memotivasi staf agar melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan demikian sekolah perlu adanya penyusunan praktik terbaik untuk kegiatan monitoring dan evaluasi tersebut sekaligus menyiapkan formatnya.

4) Pengawasan

Pengawasan dapat diartikan sebagai salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengawasan/pengendalian merupakan kegiatan menilai sejauh mana perencanaan berjalan dan sejauh mana tujuan telah dicapai.

¹³ Al-Qur'an surah Al-Kahfi, Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemah Syamil Qur'an (Bandung : Syamil Qur'an, 2007), hal. 392

Mengenai fungsi pengawasan, Allah SWT berfirman di dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ اللَّهُ حَفِيفٌ عَلَيْهِمْ وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ ﴿٦﴾

Artinya: Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang disertai mengawasi mereka (Q.S As Syuura ayat:6).¹⁴

Pangawasan atau evaluasi adalah salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu:

- a) Menetapkan alat ukur atau standar
- b) Mengadakan penilaian atau evaluasi
- c) Mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut.¹⁵

¹⁴ Al-Qur'an surah As-Syuura, Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemah Syamil Qur'an (Bandung : Syamil Qur'an, 2007), hal. 384

¹⁵ Daryanto, *Administrasi Pendidikan...*, hal. 80-81.

Masih membahas tentang kompetensi manajerial Budi Suharman menyatakan bahwa kompetensi manajerial merupakan kemampuan dasar pemahaman kepala sekolah dalam hal pengelolaan sekolah.¹⁶ Kompri juga memaparkan bahwasanya ada beberapa kompetensi manajerial yang harus di miliki kepala sekolah antara lain sebagai berikut:¹⁷

- 1) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah
- 2) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola ketatausahaan sekolah
- 3) Kompetensi mengelola unit layanan khusus sekolah
- 4) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam prinsip-prinsip kewirausahaan
- 5) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim kerja
- 6) Kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap teknologi informasi
- 7) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah
- 8) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengawasan sekolah.

¹⁶ Budi Suharman, *Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), hal. 44

¹⁷ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), hal. 109

Sedangkan menurut Robert L. Katz sebagai seorang manajer atau seorang kepala sekolah/madrasah perlu memiliki, memahami dan mampu mewujudkannya kedalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung didalam ketiga keterampilan manajerial berikut:

- a) *Technikal Skill* (keterampilan teknis), yaitu keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah dan kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis dan teknik-teknik dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu.
- b) *Human Relation Skill* (keterampilan hubungan dengan manusia), yakni keterampilan menjalin komunikasi dengan menciptakan kepuasan dengan para guru dan pegawai, bersikap terbuka/*transparan*, ramah tamah, menghargai dan memotivasi para guru, pegawai, siswa dan orang tua untuk kemajuan sekolah.
- c) *Conceptual Skill* (keterampilan konseptual), yakni keterampilan memformulasikan pikiran, memahami konsep dan teori serta mampu mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan sehari-hari, menyusun *planning, budgetting, organizing, staffing, actuating*

and reporting dan mengembangkan sikap kesejawatan yang akrab dengan seluruh civitas sekolah.¹⁸

2. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Samsul Nizar menyatakan bahwa madrasah merupakan tempat duduk untuk belajar tempat atau wahana untuk mengetahui proses pembelajaran secara formal dan memiliki konoasi spesefik, maksudnya pada madrasah itulah anak menjalani proses belajar secara terarah, dipimpin, dan terkendali. Termonologi madrasah pada gilirannya lebih populer di sebut dengan sekolah.¹⁹

Secara etimologi kepala madrasah adalah guru yang memimpin sekolah. Helmawati mendefinisikan kepala sekolah atau madrasah adalah salah satu personel sekolah/madrasah yang

¹⁸ Ahmad Susanto, *Konsep Strategi Dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2016), hal. 94

¹⁹ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual Pendidikan Islam Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2013), hal. 259.

membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan.²⁰

Kepala madrasah/sekolah disebut juga pimpinan resmi atau *official leader*. Pola kepemimpinanannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah/sekolah merupakan seseorang yang diberi tugas untuk mengelola dan memimpin suatu madrasah yang dimana di dalam madrasah tersebut diselenggarakan proses belajar mengajar dengan tujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

b. Peran Kepala Madrasah

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar.

Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga

²⁰ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah...*, hal. 19

pendidikan, kepala sekolah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, *administrator*, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

1) Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).²¹ Menurut Stoner yang dikutip Wahjosumidjo adda 8 macam fungsi seorang *Manager* yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu

a) Bekerja dengan dan melalui orang lain.

²¹ Akhmad Said, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*, Jurnal Pendidikan, Vol. 2, No.,1, 2018, hal. 260

- b) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
 - c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
 - d) Berpikir secara realistis dan konseptual
 - e) Juru penengah
 - f) Seorang politisi
 - g) Pengambil keputusan yang sulit²²
- 3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan.

Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas madrasah. Sebagai administrator kepala sekolah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (sekolah). Dengan melibatkan komponen manusia berbagai potensi, dan juga komponen

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 83

manusia berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Dalam perannya sebagai *supervisor*, kepala madrasah merupakan motor penggerak dari kegiatan yang ada di madrasah sekaligus sebagai penentu arah dalam pelaksanaan kegiatan serta penentu bagi kemajuan madrasah yang dipimpin.

5) Kepala sekolah sebagai *leader*

Tugas kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan

kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kemampuan mengambil keputusan, berkomunikasi, kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan dan mewujudkan visi misi sekolah. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin (*leader*) merupakan suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan kepala sekolah dalam memimpin secara efektif ialah kunci untuk mencapai tujuan yang diharapkan.²³

6) Kepala sekolah sebagai inovator dan motivator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Peran kepala madrasah sebagai *innovator* adalah :

- a) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi dan perkembangan madrasah, atau memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya.
- b) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik.

²³ Akhmad Said, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan...*, hlm. 261

- c) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif

Selain sebagai inovator kepala sekolah juga berperan sebagai motivator. Peran kepala sekolah sebagai motivator yaitu harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.²⁰

c. Jenis-Jenis Kompetensi Kepala Madrasah

Kepala sekolah/madrasah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan mampu menguasai ketrampilan atau kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Suhertin dalam Wahyudi mengartikan “kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan”.²⁴ Kemampuan yang dimaksudkan adalah kemampuan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas tugas yang

²⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 115-120

²⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 28

diberikan dengan kata lain telah memenuhi persyaratan kompetensi.

Kompetensi kepala sekolah/madrasah juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan serta peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi “1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi dan 5) kompetensi sosial.”²⁵

Adapun penjelasan mengenai beberapa kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah antara lain sebagai berikut:

1) Kompetensi Kepribadian

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus dilihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian

²⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah/madrasah dijabarkan sebagai berikut:²⁶

- a) Berakhlak mulia, dengan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
 - b) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.
 - c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
 - d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
 - e) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
 - f) Memiliki minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- 2) Kompetensi Manajerial

Seorang kepala sekolah/madrasah di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Mulyasa menyebutkan dari buku peraturan menteri pendidikan

²⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), hal. 319

nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah dalam kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:²⁷

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan,
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan,
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal,
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif,
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal,
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah,

²⁷ *Ibid*, hal. 320-321

- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik,
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional,
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien,
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah,
- m) Mengelola unit-unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah,
- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah,
- p) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

3) Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi Kewirausahaan adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah dimana dengan menguasai kompetensi tersebut kepala sekolah akan mudah mengembangkan sekolah agar lebih efektif dan efisien. Kewirausahaan (*entrepreneurship*) dapat diartikan sebagai proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko serta mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku yaitu kreatif, komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), dan berani mengambil resiko serta kegagalan. Adapun dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah yang Wahyudi jabarkan sebagai berikut:

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.

- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.²⁸

4) Kompetensi Supervisi

Manajemen supervisi merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, dan sebagai dimensi utama dari tiga dimensi yang harus diperhatikan dalam manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor dapat melakukan kegiatan supervisi dengan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau sesuai yang telah direncanakan, dalam mengelola kegiatan supervisi, kepala sekolah/madrasah perlu melakukan kegiatan pembinaan dan penilaian.

Kegiatan pembinaan dapat dilakukan dengan memberi bantuan kepada guru-guru dan personel lainnya sedangkan kegiatan penilaian lebih kearah mengukur dengan cara melakukan pengevaluasian tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama yang dimana hal tersebut dapat tercapai atau tidak. Mulyasa menyebutkan dari buku peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13

²⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi...*, hal 31

tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang standar kompetensi supervisi kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Merencanakan program supervisi akademik/ dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.²⁹
- 5) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial kepala sekolah/madrasah merupakan suatu kemampuan seorang kepala sekolah/madrasah dalam hal berkomunikasi dan bergaul dengan orang-orang yang terkait dalam dunia pendidikan. Seorang kepala sekolah/madrasah harus mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan siapa saja dan mampu bersikap kooperatif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga maupun status sosial ekonomi, maka dengan melalui hal tersebut kepala sekolah/madrasah mampu beradaptasi di tempat tugas dengan keberagaman sosial budaya yang berbeda. Dimensi kompetensi sosial kepala

²⁹ Mulyasa, *Manajemen berbasis...*, hal 322

sekolah/madrasah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:³⁰

- a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.

Jadi dari pemaparan diatas mengenai dengan beberapa kompetensi kepala sekolah/madrasah maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala sekolah/madrasah merupakan syarat ideal kepala madrasah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat. Siapapun kepala madrasah yang memimpin suatu lembaga pendidikan apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa kepala madrasah tersebut adalah kepala madrasah yang ideal, sehingga akan dapat memotivasi kerja, menciptakan budaya kerja disiplin bagi para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah.

B. Profesionalisme Guru

³⁰ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi...*, hal. 32

1. Pengertian Profesionalisme Guru

Profesionalisme berasal dari istilah *profesional* yang dasar katanya adalah *profesion* (profesi). Dalam bahasa Inggris, professionalism secara leksikal berarti sifat profesional. Profesionalisme merupakan suatu tingkah laku, suatu tujuan, atau ringkasan kualitas yang menandai atau melukiskan coraknya suatu profesi. Orang yang profesional memiliki sifat-sifat yang berbeda dengan orang yang tidak profesional meskipun dalam pekerjaan yang sama atau katakanlah berada dalam satu ruang kerja. Mutu, kualitas, dan tindak-tanduk yang merupakan ciri suatu profesi, orang yang profesional, atau sifat profesional. Profesionalisme itu berkaitan dengan komitmen para penyandang profesi.³¹

Kunandar mengungkapkan bahwa profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu.³²

Profesionalisme menunjukkan kepada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan

³¹ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional*, (Sleman : Ar-Ruzz Media, 2013), hal. 51-52.

³² Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 45

terus menerus mengembangkan strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.³³ Dapat ditarik kesimpulan bahwasanya profesionalisme merupakan kemampuan atau perilaku seseorang yang mengacu pada kecakapan, keahlian, dan disiplin dalam bentuk komitmen dengan menekuni pekerjaan sesuai bidang yang dikuasai dan melaksanakan aturan-aturan kode etik profesi berlaku yang bertujuan agar dapat menghasilkan kerja yang baik.

Selanjutnya guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin. Dengan demikian jika dikaitkan, profesionalisme guru merupakan kemampuan guru untuk melakukan tugas pokoknya sebagai pendidik dan pengajar yang dimana kemampuan tersebut meliputi kemampuan merencanakan, kemampuan melaksanakan, dan kemampuan evaluasi pembelajaran.

Profesional dalam Islam khususnya dibidang pendidikan, seseorang harus benar-benar mempunyai kualitas keilmuan kependidikan dan keinginan yang memadai guna menunjang tugas jabatan profesinya, serta tidak semua orang bisa melakukan tugas dengan baik. Apabila tugas tersebut dilimpahkan kepada orang yang

³³ Soetjipto, *Profesi Keguruan*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2011), hal. 59

bukan ahlinya maka tidak akan berhasil bahkan akan mengalami kegagalan, sebagaimana Firman Allah SWT QS. al-Isra' ayat 84:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya: “Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”. (Q.S. al-Isra':84)³⁴

2. Karakteristik Profesionalisme Guru

Sebagai pendidik yang profesional, seorang guru dituntut memiliki lima hal yaitu:

- a. Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepentingan siswanya.
- b. Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya kepada siswa.
- c. Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar.
- d. Guru harus mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya.

³⁴ Al-Qur'an surah Al-Isra', Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemah Syamil Qur'an (Bandung : Syamil Qur'an, 2007), hal. 290

e. Guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya PGRI dan organisasi profesi lainnya.

Sedangkan karakteristik umum sebuah jabatan yang layak disebut profesi adalah³⁵:

- 1) Melayani masyarakat, merupakan faktor karir yang akan dilaksanakan sepanjang hayat.
- 2) Memerlukan bidang ilmu dan keterampilan tertentu diluar jangkauan khalayak ramai (tidak tiap orang dapat melakukan).
- 3) Menggunakan hasil penelitian dan aplikasi dari teori ke praktik.
- 4) Memerlukan pelatihan khusus dengan waktu yang panjang.
- 5) Terkendali berdasarkan lisensi baku atau mempunyai persyaratan masuk (untuk menduduki jabatan tersebut memerlukan izin tertentu atau ada persyaratan khusus yang ditentukan untuk dapat mendudukinya).
- 6) Otonomi dalam membuat keputusan tentang ruang lingkup kerja tertentu (tidak diatur oleh orang luar).
- 7) Menerima tanggung jawab atas keputusan yang diambil dan unjuk kerja yang ditampilkan berhubungan dengan layanan yang diberikan.
- 8) Mempunyai komitmen terhadap jabatan dan klien dengan penekanan terhadap layanan yang akan diberikan.

³⁵ Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional...*, hal. 35-36

- 9) Menggunakan administrator untuk memudahkan profesi-profesinya relatif bebas dari supervisi dalam jabatan.
- 10) Mempunyai organisasi yang diatur anggota profesi sendiri.
- 11) Mempunyai asosiasi profesi dan atau kelompok untuk mengetahui dan mengakui keberhasilan anggota.
- 12) Mempunyai kode etik untuk menjelaskan hal-hal yang meragukan yang berkaitan layanan yang diberikan.
- 13) Mempunyai kadar kepercayaan yang tinggi dari public dan kepercayaan diri tiap anggota.
- 14) Mempunyai status sosial ekonmi yang tinggi (bila dibandingkan dengan jabatan lain).

3. Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru

Peningkatan profesionalisme guru adalah upaya membantu pendidik yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi, yang belum terakreditasi menjadi terakreditasi. Guru yang profesional adalah pendidik yang memiliki visi yang tepat dan berbagai inovatif yang mandiri. Berikut ini merupakan upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

- a. Proses peningkatan kemampuan profesional guru ada dua macam, yaitu: pembinaan kemampuan guru melalui supervisi pendidikan, program sertifikasi dan tugas belajar.

- b. Pembinaan komitmen atau motivasi atau moral kerja pendidik/guru melalui pembinaan kesejahteraannya seperti penataran, bimbingan, latihan, kursus, pendidikan formal, promosi, rotasi jabatan, konferensi, rapat kerja, seminar, diskusi dan studi kasus.

Adapun langkah-langkah yang sistematis untuk program peningkatan kemampuan profesionalisme guru sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang sering kali dimiliki atau dialami pendidik/guru.
- 2) Menetapkan program peningkatan kemampuan profesionalisme guru yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang sering kali dimiliki atau dialami guru.
- 3) Merumuskan tujuan program peningkatan kemampuan profesionalisme guru yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan.
- 4) Menetapkan serta merancang materi, metode dan media yang akan digunakan dalam peningkatan profesionalisme guru.
- 5) Menetapkan bentuk dan pengembangan instrumen penilaian yang akan dikenakan dalam mengukur keberhasilan program peningkatan profesionalisme guru.

- 6) Menyusun dan mengalokasikan anggaran program peningkatan kemampuan profesionalisme guru.
- 7) Melaksanakan program peningkatan kemampuan profesionalisme guru dengan materi, metode, dan media yang telah ditetapkan dan dirancang. Mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan profesionalisme guru. Menetapkan program tindak lanjut program peningkatan kemampuan pendidik.³⁶

Selain itu, Mulyasa juga menjelaskan ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai berikut:

- a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain/ wakil-wakilnya.
- b. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.

³⁶ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 136-137

Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.³⁷

4. Standardisasi Guru Profesional

Standardisasi sebagai seorang guru profesional, maka seorang guru wajib memiliki hal-hal sebagai berikut:

- a. Kualifikasi akademik

Kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat setelah menyelesaikan studi di perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah.³⁸

- b. Kompetensi

³⁷ E Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...*, hal. 103

³⁸ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidika...*, hal. 134

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme. Dalam undang-undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen bab IV pasal 10 ditegaskan bahwa untuk mampu melaksanakan tugas profesionalnya dengan baik, seorang guru harus memiliki empat kompetensi inti yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Adapun indikator keempat kompetensi sebagai berikut.

- 1) Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berahlak mulia. Kompetensi kepribadian dapat dijabarkan sebagai berikut.
 - a) Bertindak sesuai norma hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga sebagai guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
 - b) Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.

c) Menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.

2) Kompetensi pedagogik merupakan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik dapat dijabarkan sebagai berikut.

a) Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.

b) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran.

c) Memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.

3) Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan

substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Kompetensi profesional dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a) Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antara mata pelajaran terkait, dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
 - b) Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi secara profesional dalam konteks global.
- 4) Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki indikator sebagai berikut.
- a) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik.
 - b) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.

- c) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.³⁹

c. Sertifikasi

Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru profesional, dimana sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru sebagai tenaga profesional. Sertifikat pendidik sebagaimana dimaksud diberikan kepada guru-guru yang telah memenuhi persyaratan. Pengadaan sertifikat pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah. Sertifikasi pendidik dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel.⁴⁰

C. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti menemukan referensi diantaranya sebagai berikut:

1. Achmad Annam Amrulloh (2016) berjudul *“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MI Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat”*. Skripsi ini berisi tentang kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif yang ditunjukkan oleh kepala madrasah memberi contoh yang baik kepada guru agar kompetensi kepribadian guru meningkat, menugaskan atau

³⁹ As’adut Tabi’in, *Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar di MTsN Pekan Heran Indragri Hulu*, Jurnal Al-Thariqah, Vol. 1, No. 2, 2016, hal. 159-161

⁴⁰ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan...*, hal. 134

mendelegasikan guru secara insidental berkaitan dengan tugas kedinasan dan memberi motivasi kepada siswa, dan terbuka menjadi tempat konsultasi.⁴¹

2. Muhammad Zohanda Fahmi (2017) *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat* dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Kepala sekolah meningkatkan profesionalisme guru memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, KKG, mengadakan pelatihan, melakukan program pembinaan secara khusus seperti sertifikasi, dalam sertifikasi tercermin adanya suatu uji kelayakan dan kepatutan yang harus dijalani seorang guru, terhadap kriteria-kriteria yang secara ideal telah ditetapkan. Kepala sekolah dalam meningkatkan pengetahuan guru dengan mendelegasikan guru pada kegiatan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalismenya baik dalam bentuk seminar maupun penataran, meningkatkan kreatifitas guru yaitu dengan merangsang dan membangkitkan semangat guru dalam mengajar.⁴²
3. Diana Fatmawati Pawennary (2013), dalam skripsi yang berjudul *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Pertama Se Kecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul* dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu merencanakan,

⁴¹ Acmad Annam Amrullah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MI Darul Hikmah Bantarsoko Purwokerto Barat*, (Purwokerto : Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto, 2016)

⁴² Muhammad Zohanda Fahmi, *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat* (Sumatera Utara Medan : Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2017)

memimpin, mengorganisasikan, menggerakkan dan melakukan pengawasan terhadap seluruh komponen sekolah dengan baik dan hasil presentase dikategorikan tinggi. Kepala sekolah menengah pertama se Kecamatan Banguntapan mampu melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab, kepala sekola mampu menanamkan kedisiplinan untuk seluruh warga sekolah, melaksanakan pembagian tugas guru, mendorong kegiatan sekolah yang kreatif dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.⁴³

4. Annisa Maulida, (2015), dengan berjudul *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di SMP IT Nur Hidayah Surakarta TahunPelajaran 2016/2017* dalam penelitian ini peran Kepala Sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP IT Nur Hidayah Surakarta adalah Kepala Sekolah mewajibkan guru PAI mengumpulkan RPP diawal tahun pembelajaran, kepala sekolah mendorong dan memotivasi guru untuk melakukan tugas dengan baik. Kepala sekolah juga mendorong guru terus melakukan perbaikan dalam tugasnya, seperti diterapkan Reward dan punishment. Agar membuat guru tambah semangat dalam mengajarnya. Kepala sekolah menghidupkan MGMP didalam sekolah dan melakukan pembinaan serta mengadakan rapat rutin. Dan kepala sekolah juga mengirimkan

⁴³ Diana Fatmawati Pawennary, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Pertama Se Kecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul*, (Bantul: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2013)

guru kepelatihan-pelatihan dan pembinaan-pembinaan yang diadakan diluar sekolah.⁴⁴

5. Muhammad Yusak (2016) dalam tesis yang berjudul *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Studi Multi Kasus Di Mts Plus Raden Paku Dan SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek) dalam penelitian ini *konceptual skill* kepala MTs Plus Raden Paku dan kepala SMP islam Terpadu nurul fikri trenggalek dalam menngkatkan mutu pendidikan diwujudkan melalui perencanaan yang jelas yang tertuang dalam visi, misi dan tujuan dan menggunakan strategi yang tepat yaitu pemberdayaan SDM yang ada, membentuk team work, meminimalisir problem dan perbaikan terus menerus melalui evaluasi program.⁴⁵

Agar lebih mudah dalam memahami dan membandingkan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu diatas, maka penulis menyusun tabel sebagai berikut:

Table 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Judul, Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Annam	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah	Adapun kesamaan penelitian ini adalah sama-	Adapun perbedaan penelitian ini adalah

⁴⁴ Annisa Maulida, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di SMP IT Nur Hidayah Surakarta Tahun 2016/2017*, (Surakarta : Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan IAIN Surakarta, 2015)

⁴⁵ Muhammad Yusak, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Studi Multi Kasus Di Mts Plus Raden Paku Dan SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek, (Tulungagung: Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2016).

	Amrulloh, Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto, tahun 2016, berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MI Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat”.	menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif yang ditunjukkan oleh kepala madrasah memberi contoh yang baik kepada guru agar kompetensi yang dimiliki guru meningkat. Adapun upaya-upaya kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru yaitu a) Kepala madrasah juga memberi gaji yang sebanding dengan tuntutan kerja yang harus dilakukan oleh seorang guru. b) Kepala madrasah juga melakukan pendampingan kepada guru dalam membuat RPP yang berkualitas serta memberikan contoh yang baik dalam bidang kompetensi kepribadian.	sama menggunakan penelitian kualitatif, fokus penelitian meningkatkan profesionalisme guru. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi yang bersifat deskriptif.	1) Dalam penelitian ini menggunakan gaya partisipatif untuk meningkatkan profesionalisme guru. 2) Lokasi penelitian MI Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat. 3) Jenjang pendidikan yang berbeda (MI)
2.	Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Zohanda Fahmi, Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan tahun 2017, berjudul ” Upaya Kepala	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah meningkatkan profesionalisme guru memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, KKG, mengadakan pelatihan, melakukan program pembinaan secara khusus seperti sertifikasi, dalam	Adapun kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan penelitian Jenis penelitian lapangan dengan analisis deskriptif kualitatif, fokus penelitian meningkatkan profesionalisme guru. Teknik pengumpulan	Adapun perbedaan penelitian ini adalah 1) Dalam penelitian ini menggunakan pelatihan kerja dalam meningkatkan profesionalisme guru. 2) Lokasi penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat

	Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Stabat”	sertifikasi tercermin adanya suatu uji kelayakan dan kepatutan yang harus dijalani seorang guru. Kepala sekolah dalam meningkatkan pengetahuan guru dengan mendelegasikan guru pada kegiatan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalismenya.	data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi	
3.	Penelitian yang dilakukan oleh Diana Fatmawati Pawennary, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, tahun 2013, dalam skripsi yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Pertama Se Kecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul”	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah mampu merencanakan, memimpin, mengorganisasikan, menggerakkan dan melakukan pengawasan terhadap seluruh komponen sekolah dengan baik, Kepala sekolah juga mampu melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab, kepala sekolah mampu menanamkan kedisiplinan untuk seluruh warga sekolah, melaksanakan pembagian tugas guru, mendorong kegiatan sekolah yang kreatif dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.	Adapun kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan penelitian Jenis penelitian lapangan dengan analisis deskriptif kualitatif. Serta jenjang pendidikan	Adapun perbedaan penelitian ini adalah 1) Lokasi penelitian di Sekolah Menengah Pertama Se Kecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul. 2) Fokus penelitian kompetensi manajerial kepala sekolah
4.	Penelitian yang	Hasil penelitian ini	Adapun	Adapun

	dilakukan oleh Annisa Maulida, Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan IAIN Surakarta Tahun 2015, dalam skripsi yang berjudul <i>“Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Profesionalism Guru PAI di SMP IT Nur Hidayah Surakarta Tahun 2016/2017”</i>	menyimpulkan bahwa Peran Kepala Sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP IT Nur Hidayah Surakarta adalah Kepala Sekolah mewajibkan guru PAI mengumpulkan RPP diawal tahun pembelajaran, kepala sekolah mendorong dan memotivasi guru untuk melakukan tugas dengan baik. Kepala sekolah juga mendorong guru terus melakukan perbaikan dalam tugasnya, seperti diterapkan Reward dan punishment. Agar membuat guru tambah semangat dalam mengajarnya	kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan Jenis penelitian lapangan dengan analisis deskriptif kualitatif, fokus penelitian meningkatkan profesionalisme guru dan sama jenjang pendidikan.	perbedaan penelitian ini adalah Dalam penelitian ini menggunakan kepala sekolah memberikan masukan-masukan kepala sekolah melalui face to face dan melalui teknologi seperti WA (WhatsApp). 2)Lokasi penelitian di SMP IT Nur Hidayah Surakarta
5.	Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Yusak, Pascasarjana IAIN Tulungagung Tahun 2016, dalam tesis yang berjudul <i>“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus Di Mts Plus Raden</i>	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>konseptual skill</i> kepala MTs Plus Raden Paku dan kepala SMP islam Terpadu nurul fikri trenggalek dalam menngkatkan mutu pendidikan diwujudkan melalui perencanaan yang jelas yang tertuang dalam visi, misi dan tujuan dan menggunakan strategi yang tepat yaitu pemberdayaan SDM yang ada, membentuk team work,	Adapun kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan penelitian Jenis penelitian lapangan dengan analisis deskriptif kualitatif. Serta sama jenjang pendidikannya.	Adapun perbedaan penelitian ini adalah 1)Lokasi penelitian di Mts Plus Raden Paku Dan SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek. 2)Fokus penelitian kompetensi manajerial kepala sekolah.

	Paku Dan SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek”	meminimalisir problem dan perbaikan terus menerus melalui evaluasi program		
--	--	--	--	--

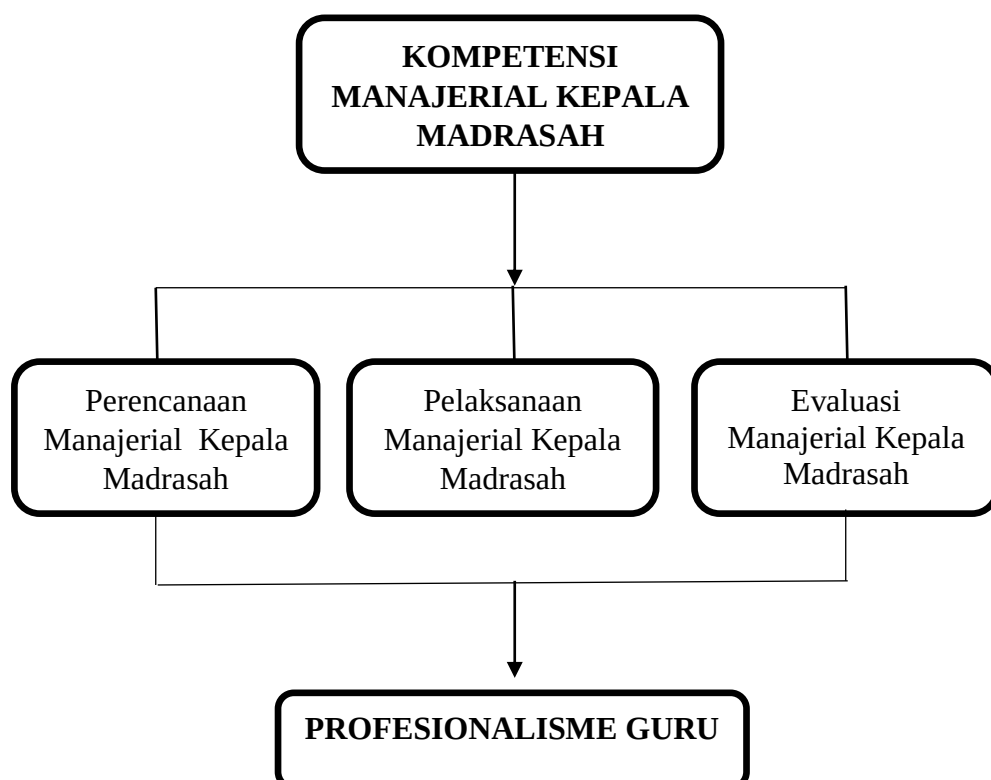
Berdasarkan beberapa penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa ketiga penelitian di atas membahas tentang Kompetensi manajerial kepala madrasah dan profesionalisme guru. Dalam penelitian yang akan dilaksanakan di MTsN 2 Tulungagung dengan judul: Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru memiliki persamaan diantaranya menggunakan penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi terhadap obyek penelitian secara langsung di lapangan, wawancara mendalam terhadap orang-orang yang bersangkutan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan dokumentasi terhadap apa saja yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

D. Paradigma Penelitian

Setelah melihat apa yang sudah peneliti sampaikan diatas dapat digambarkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN 2 Tulungagung adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia di lembaga sekolah melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi dengan tujuan agar sumber daya

manusia/pendidik dapat melaksanakan tugas pokoknya dengan baik sesuai dengan norma dan etika profesi keguruan.

Kompetensi manajerial kepala madrasah sangat berpengaruh dalam meningkat tidaknya kualitas seorang guru. Dapat diketahui salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan ialah peran seorang guru. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar-mengajar. Maka sesuai dengan tugasnya, kepala madrasah diharapkan mampu mengelola lembaga pendidikan dengan semaksimal mungkin, agar lembaga pendidikan dapat berkembang dan tentunya dapat memperoleh hasil yang efektif sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pembahasan ini bisa digambarkan dengan paradigma penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.3 Paradigma Penelitia

Pada gambar tabel di atas menjelaskan tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN 2 Tulungagung. Dapat diketahui bahwasannya kompetensi manajerial kepala madrasah meliputi tiga hal yaitu perencanaan manajerial kepala madrasah, pelaksanaan manajerial kepala madrasah dan evaluasi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru untuk mencapai tujuan pendidikan dan tujuan madrasah secara optimal.