

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kompetensi Manajerial

1. Kompetensi

Dalam lingkungan *human resources*, “kompetensi” merupakan salah satu kata yang paling sering disebut. Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang di refleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. McAshan, dalam buku standarisasi kompetensi kepala sekolah dengan penulis Kompri, mengemukakan bahwa kompetensi adalah sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotrik dengan sebaik-baiknya.¹

Kompetensi pada hakikatnya memiliki komponen *knowledge*, *skill*, dan *personal attitude*, dengan demikian secara umum kompetensi dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan, dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankannya di dalam organisasi. Kompetensi biasa menjadi wahana untuk komunikasi tentang nilai dalam organisasi yang mendorong untuk sampai pada kesimpulan bahwa pendekatan ini bermanfaat untuk manajemen SDM khususnya. Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan

¹ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah : Pendekatan Teori Dan Praktik Profesional* , cet. Ke-1, (Jakarta : Kencana, 2017), hal. 01

sumber daya manusia, tingkat kompetensi pengetahuan, dan keahlian cenderung lebih nyata sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia, sedangkan sikap, watak, dan motif kompetensi lebih tersembunyi dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

Menurut Gordon (dalam buku standarisasi kompetensi kepala sekolah) menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung di dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhannya.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh seorang individu. Misalnya, seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan (*skill*) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan guru dalam memilih, dan membuat alat peraga standar sederhana untuk memberi kemudahan belajar peserta didik.
- d. Nilai (*value*) adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku

seorang guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

- e. Sikap (*attitude*) yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan upah atau gaji, dan sebagainya.
- f. Minat (*interest*) adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan. Misalnya, minat untuk melakukan atau mempelajari sesuatu.

Secara garis besar, kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memerinci standard masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan jalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja. Menurut Spencer dalam buku standarisasi kompetensi kepala sekolah, karakteristik kompetensi terdapat lima tipe, yaitu :

- a. Motif, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif merupakan suatu kondisi dalam diri individu yang mendorong, mengarahkan serta menentukan hasil yang diperoleh dalam mencapai tujuan untuk serangkaian kegiatan yang dilakukan.

- b. Watak (*traits*), adalah karakteristik mental seseorang dan konsistensi respons terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (*self-concept*), adalah gambaran tentang nilai luhur, yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan dan kehidupannya.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimiliki dalam bidang kajian tersebut.
- e. Keterampilan, merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik ataupun mental.

Sedangkan menurut Michael Zwell, mendefinisikan lima kategori kompetensi yaitu :

- a. *Task achievement*. Merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik. Kompetensi berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh : orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b. *Relationship*. Kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi, memiliki hubungan kerja yang baik dengan orang lain. Kompetensi ini meliputi, kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

- c. *Personal Attribute*. Kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Kompetensi ini meliputi, integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- d. *Managerial*. Kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa, memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain. Seperti halnya kepala madrasah, harus memotivasi terhadap staf dan gurunya, sehingga dapat mengembangkan kinerjanya menjadi lebih baik.
- e. *Leadership*. Kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi ini meliputi, kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasi, membangun fokus dan maksud, nilai-nilai.²

Dalam manajerial, seorang pemimpin adalah manajernya atau pelaku. Proses manajerial tidak akan berpisah dengan manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dengan hal ini, manajer atau kepala madrasah dapat mengembangkan kinerja para guru sesuai dengan sistem manajerialnya. Proses manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

²Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah, ...*

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan definisi tersebut, perencanaan minimum memiliki tiga karakteristik berikut :

- 1) Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang
- 2) Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi yaitu serangkaian tindakan di masa yang akan datang dan akan di ambil oleh perencana.
- 3) Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencana.

Dalam membuat perencanaan terdapat aktivitas yang dilakukan yaitu prakiraan, penetapan tujuan, pemrograman, penjadwalan, penganggaran, pengembangan prosedur, penetapan dan penafsiran kebijakan.²

²Siswanto, *Pengantar Manajemen*, ...

b. Pelaksanaan

Sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengarahan dilaksanakan oleh seorang manajer dan supervisor yang bertugas memotivasi sekaligus meluruskan dan mengembangkan kecerdasan anggota organisasi dalam mengembangkan kinerja dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya.

c. Evaluasi

Yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa lembaga untuk memastikan jalannya lembaga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap seluruh hasil kinerja lembaga dikelola dengan baik agar kelemahan dari segala aspeknya dapat ditanggulangi dengan baik dan benar. Kelemahan lembaga bisa terjadi didalam karyawan, pola kepemimpinan, dan lain-lain.³

2. Kompetensi Manajerial

a. Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Kunandar dalam jurnal administrasi pendidikan yang berjudul kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan

³Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, cet. Ke-2, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2014), hal. 9

Darussalam Kabupaten Aceh Besar, yaitu kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pengendalian, dan pengawasan.⁴

Berdasarkan uraian diatas, maka yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien. kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

b. Kompetensi manajerial kepala sekolah atau kepala madrasah mencakup beberapa kompetensi manajerial diantaranya :

1) Kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan sekolah.

perencanaan merupakan persiapan yang disusun dengan menggunakan segenap kemampuan penalaran bagi suatu tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses yang esensial dalam manajemen lembaga pendidikan. Inti dari

⁴Ismuha, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 4, No. 1, Februari 2016.

perencanaan berupa perumusan tujuan dan pengoordinasian cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Tugas utama perencanaan dalam suatu lembaga pendidikan adalah :

- a) Merumuskan visi dan misi sekolah (merumuskan visi, membuat artikulasi visi, mengomunikasikan dan membangun rasa memiliki visi, mengevaluasi dan memodifikasi visi).
- b) Membuat kebijakan dan merumuskan tujuan (mengklarifikasi isu atau masalah dan mengidentifikasi *stakeholders*, mengembangkan alternatif, memilih alternatif, mengembangkan aturan dan mengomunikasikan tujuan).
- c) Merancang program (merancang berbagai program dan memilih, mengorganisasi, dan menata urutan program atau kegiatan).
- d) Menentukan dan menyediakan sumber daya, (menentukan ketersediaan, melakukan asesmen kebutuhan, mengalokasikan sumber daya, dan memonitor penggunaannya).
- e) Memodifikasi kebijakan dan rencana bila diperlukan (mengumpulkan informasi, menafsirkan atau memaknai informasi dan memperbaiki kebijakan dan rencana).

Kepala sekolah sebagai kunci pendorong bagi perkembangan dan kemajuan sekolah. Untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan program sekolah adalah tanggung jawab kepala sekolah atau kepala madrasah. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang. Kepala sekolah

atau madrasah adalah seseorang yang mempunyai keahlian dan keterampilan dalam mengelola suatu lembaga pendidikan serta dalam menggerakkan seluruh staf dan guru dalam melaksanakan visi misi dan tujuan yang akan dicapai.

2) Kompetensi kepala sekolah dalam perancangan organisasi sekolah.

Organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan atau penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing. Organisasi sekolah adalah sistem yang bergerak dan berperan dalam merumuskan tujuan pendewasaan manusia sebagai makhluk sosial agar mampu berinteraksi dengan lingkungan.

Melalui struktur organisasi yang ada dapat diketahui tugas dan wewenang masing-masing *stakeholders*, seperti halnya tugas dan wewenang kepala sekolah yaitu mengelola lembaga pendidikan, merencanakan suatu program sekolah, merencanakan visi dan misi, selain itu kepala sekolah juga sebagai motivator terhadap semua komponen lembaga sekolah. Menurut Himmadika FKIP UNS dalam buku yang berjudul standarisasi kompetensi kepala sekolah, terdapat faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan kepala sekolah dalam menyusun organisasi sekolah yaitu, tingkat sekolah, jenis sekolah, besar kecilnya sekolah, dan letak dan lingkungan sekolah.

3) Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan staf.

Sekolah sebagai sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang peningkatan sumber daya manusia pasti dalam menjalankan kinerja kelebagaannya harus mempertimbangkan banyak hal, antara lain tujuan sekolah, kebijakan yang lahir dalam sistem sekolah, perencanaan sumber daya manusia dalam suatu sekolah, prosedur kerja pengelolaan guru dan staf di sekolah tersebut.

Pengelolaan guru dan staf harus memperhatikan beberapa ketentuan pelaksanaan sistem sekolah, seperti halnya pelaksanaan visi misi sekolah serta peraturan lembaga sekolah dalam kedisiplinan lembaga sekolah. Tidak dapat dibantah bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui sekolah tentu memiliki tatanan kerja yang begitu kompleks dan menyeluruh, meskipun pada pelaksanaannya mengalami kerumitan yang berarti, namun konsistensi dari penyelenggaraan sekolah bisa menjadikan kemajuan sekolah tersebut.

Menurut Husein Umar dalam buku yang berjudul standarisasi kompetensi kepala sekolah, terdapat langkah-langkah pengelolaan guru dan staf yang dilakukan kepala sekolah, yaitu :

- a) Perencanaan. Perencanaan adalah suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja kependidikan untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu.

- b) Rekrutmen. Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kependidikan yang sesuai dengan lowongan yang tersedia.
- c) Seleksi. Proses seleksi pada dasarnya merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan guna lebih menjamin bahwa mereka yang diterima adalah dianggap paling tepat, baik dari kriteria yang telah ditetapkan ataupun jumlah yang dibutuhkan.
- d) *Place* (penempatan). Penempatan dilakukan untuk melakukan penyesuaian antara kebutuhan sekolah dengan spesifikasi keahlian masing-masing tenaga kependidikan yang diterima di sekolah tersebut.
- e) Penampilan kerja. Penampilan kerja sangat dibutuhkan oleh guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah. penampilan kerja yang standard adalah penapilan kerja yang sesuai dengan standar baku penempatannya.⁶

Kepala sekolah atau kepala madrasah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

⁶Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah, ...*

B. Kepala Madrasah

1. Kepala Sekolah atau Madrasah sebagai Pemimpin Pendidikan

Kepala madrasah harus menjadikan dirinya sebagai penenang untuk orang lain sehingga kepala madrasah menjadi pemimpin yang baik yang mampu membawa orang lain ke arah lebih baik dengan ketaqwaan dari sifat kepala madrasah.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang berat tetapi mulia. Sebagai pejabat, kepala sekolah harus tunduk kepada aturan yang ada. Dalam hal tertentu kepala sekolah juga memiliki kepribadian yang baik, penganut ajaran yang baik, berakhlaq mulia dan terbebas dari perbuatan tercela.⁷

Kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan faktor penentu dalam mengelola pendidikan di sekolahnya demi tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya mengelola pendidikan, harus mampu berperan sebagai administrator dan supervisor. Sebagai administrator kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan dalam memimpin pengelolaan pendidikan, dan sebagai supervisor kepala sekolah dituntut untuk mampu memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis pendidikan.

⁷Shopia Azhar, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Perspektif Pendidikan Islam)*, Volume V, Nomor 1. Januari-Juni 2016

Kepala sekolah atau kepala madrasah adalah pemimpin yang mempunyai peranan sangat besar dalam pengembangan mutu pendidikan di sekolah berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap pengembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional guru ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. disamping itu, kepala sekolah atau madrasah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi. Ia harus menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman, dan penuh semangat. Ini berarti ia harus mampu membagi wewenang dalam mengambil keputusan, sebab tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan kepala sekolah sangat banyak. Agar tugas berhasil dengan baik, kepala sekolah perlu melengkapi diri dengan pengetahuannya tentang kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu keelompok, yaitu untuk kepentingan pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah merupakan aktivitas kepala sekolah atau madrasah kesehariannya disibukkan dengan kegiatannya memengaruhi orang-orang yang menjalankan kegiatan akademik di sekolah, mereka adalah guru dan staf yang ada di sekolah. pemimpin bekerja sama dengan orang-orang. Baik individu maupun kelompok untuk memikirkan dan memecahkan masalah mutu pendidikan di sekolah. yang menjadi perhatian utama atau yang diprioritaskan dalam aktivitasnya

adalah memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar dengan memperbaiki kinerja guru yang menanganinya.

Ada pula yang mengartikan pemimpin dengan kata imam, yang berarti di depan. Kata ini memiliki akar yang sama dengan *umm*, yang berarti seorang ibu. Seorang imam atau pemimpin harus memiliki sifat seorang ibu. Penuh kasih sayang dalam membimbing dan mengendalikan umat. Islam memberikan posisi terhormat bagi para pemimpin. bahkan dalam Al-Qur'an ada sebuah do'a agar kita menjadi menjadi pemimpin, sebagaimana dinyatakan dalam surat Al-Furqan ayat 74:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا فُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِمَنْتَفِعِينَ إِمَامًا

Artinya: “Dan orang-orang yang berkata, “ Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami pasangan kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa”. (Q.S. Al-Furqan: 74)

Allah SWT berfirman dalam surat An-Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan Taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika

kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”⁸

2. Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah Atau Madrasah

Secara khusus, tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yaitu:

- a. Menentukan tujuan sekolah
- b. Mengembangkan dan memacu harapan siswa untuk mencapai keberhasilan
- c. Menentukan dan memacu standar akademi yang tinggi
- d. Menilai dan memonitor penempatan siswa
- e. Mempertahankan bobot waktu jam pengajaran
- f. Mengordinasikan kurikulum

Adapun fungsi pemimpin pendidikan kepala sekolah dan madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan suasana persudaraan, kerja sama dengan penuh rasa kebebasan
- b. Membantu kelompok untuk mengorganisasi diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- c. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis.⁸

⁸ saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 149-151

⁸Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, ...

C. Meningkatkan Kinerja Guru

1. Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala sekolah atau madrasah memiliki kewajiban meningkatkan kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi sekolah. gagasan kepala sekolah yang bersifat strategis menjadi hal yang krusial dalam meningkatkan kinerja guru. Kegiatan-kegiatan yang telah diprogram oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru adalah:

- a. Pertama, kegiatan belajar mengajar di kelas.

Hal ini dilaksanakan dan dikontrol oleh wakil kurikulum yang meliputi pembagian jam mengajar guru, terlambat atau tidak guru datang, dan ada atau tidak guru di dalam kelas.

- b. kedua, pertemuan ilmiah guru

Pertemuan ilmiah guru meliputi diskusi panel, seminar, konferensi, simposium, diskusi, akademis workshop, dan seminar kolegial.

- c. Ketiga, lomba kreativitas guru

Guru dalam hal ini diikutsertakan dalam suatu lomba. Melalui ikut serta dalam lomba akan mendapatkan pengalaman dari peserta lain, dan jika pengalaman itu sesuai dengan tujuan sekolah, maka guru dapat menerapkan dan atau memodifikasi pengalaman yang didapatkan dari ajang lomba tersebut.

- d. Keempat, pelatihan

Guna mendukung guru menyelesaikan tugasnya, sekolah mengirim guru pada kegiatan pelatihan, atau sekolah dapat menyelenggarakan sendiri kegiatan pelatihan untuk guru. Sekolah menyelenggarakan pelatihan pengembangan media pembelajaran berbasis blended learning, pelatihan pembelajaran online, pelatihan tulisan profesional, dan pelatihan penerapan pembelajaran modern.

e. Kelima, seminar motivasi

Guru dikirim untuk mengikuti seminar yang dapat meningkatkan motivasi guru, seperti mengikuti seminar emotional spiritual quotient. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi guru, terutama berkaitan dengan ketenangan hati dan jiwa guru sebagai seorang pendidik.

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan, dievaluasi, dan ditingkatkan kualitasnya karena guru mengemban tugas profesional, peningkatannya perlu dilakukan oleh pemerintah maupun oleh guru itu sendiri. Selain itu kinerja guru dalam konteks sekarang ini memerlukan perubahan ke arah yang inovatif. Kinerja inovatif guru menjadi hal yang penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu kinerja guru akan berkembang dan meningkat dipengaruhi oleh kepuasan guru yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi. Setiap guru dituntut

untuk memiliki kompetensi profesional yang tinggi dalam melaksanakan tugas profesionalnya.¹⁰

Kepala madrasah harus selalu memberikan motivasi dan semangat kepada guru agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab lebih semangat dan luar biasa. Kepala madrasah juga memberikan arahan atau pelatihan profesional kepada para guru, untuk meningkatkan jiwa profesionalnya. Jiwa profesional yang diharapkan mampu memberikan yang terbaik kepada peserta didik dan lembaga pendidikan. Dalam meningkatkan kinerja guru seperti halnya kepala madrasah meningkatkan sumber daya manusia di dalam lembaga pendidikan. Sumber daya manusia merupakan sumber pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi di dalam organisasi.¹¹

Sumber daya manusia pendidikan diperlukan sistem pengelolaan yang bersifat strategis, terintegrasi, berkaitan, dan bersatu padu melalui manajemen sumber daya manusia pendidikan berbasis kompetensi guru. Melalui manajemen sumber daya manusia pendidikan berbasis kompetensi guru, sekolah akan memiliki kepala sekolah yang bisa melaksanakan kepemimpinannya dengan tepat serta sekolah memiliki guru yang mengetahui apa yang seharusnya dapat dilakukan untuk keberhasilan sekolah. meningkatkan kinerja guru sama halnya dengan meningkatkan kompetensi guru. Kompetensi guru meliputi pengetahuan, keahlian,

¹⁰Shilphy, *Sikap dan Kinerja Guru Profesional*, cet. Ke-1, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hal. 44

¹¹David Wijaya, *Manajemen Pendidikan*, cet. Ke-1, (Yogyakarta: Media Pengetahuan, 2017). Hal. 4

sikap, dan perilaku guru. Meningkatkan kompetensi berarti meningkatkan profesionalitas dan kinerja guru. Kesemuanya itu sangat tersusun secara bersamaan yaitu dengan meningkatkan kinerja akan menciptakan sebuah kompetensi yang baik serta menumbuhkan profesionalisme guru.

2. Profesionalisme guru

Profesionalisme guru sering dikaitkan dengan tiga faktor yang cukup penting, yaitu kompetensi guru, sertifikasi guru, dan tunjangan profesi guru. Ketiga faktor tersebut disinyalir berkaitan erat dengan maju – mundurnya kualitas pendidikan di Indonesia. Guru profesional yang dibuktikan dengan kompetensi yang dimilikinya akan mendorong terwujudnya proses dan produk kinerja yang dapat menunjang peningkatan kualitas pendidikan. Pada dasarnya guru profesional harus menekuni didalam bidangnya seperti halnya pengajaran. Pengajaran merupakan profesi yang memiliki ilmu ataupun teoritikal, keterampilan, dan mengharapkan ideologi profesional tersendiri.¹² Maka dari itu pemimpin harus meningkatkan profesionalisme guru dalam mengajar dengan berbagai pelatihan keterampilan, pedagogik, dan melaksanakan seminar-seminar pengajaran.

¹²Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*, cet. Ke-1, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2017). Hal. 163-164

D. Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Kompetensi manajerial sendiri dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. ada beberapa program untuk meningkatkan atau mengembangkan profesionalisme guru, yaitu:

1. Program pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).
MGMP adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis di sanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru mata pelajaran.
2. Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru. Kualifikasi yaitu pendidikan khusus untuk memperoleh suatu keahlian. Kualifikasi guru adalah keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan guru dengan melalui pendidikan khusus keahlian.
3. Program sertifikasi pendidik. Sertifikasi pendidik adalah suatu proses pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi.
4. Seminar. Seminar pada umumnya merupakan sebuah bentuk pengajaran akademis, baik disebuah universitas maupun diberikan oleh suatu organisasi komersial atau profesional.

5. Workshop. Loka karya atau workshop adalah suatu acara di mana beberapa orang berkumpul untuk memecahkan masalah tertentu dan mencari solusinya.
6. Rapat guru. Rapat merupakan suatu bentuk media komunikasi kelompok resmi yang bersifat tatap muka, yang sering diselenggarakan oleh banyak organisasi, baik swasta maupun pemerintah. Musyawarah kelompok, mengambil keputusan.
7. Pelatihan (*Lessonstudy*). Merupakan suatu pendekatan peningkatan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru secara kolaboratif, dengan langkah-langkah pokok merancang pembelajaran untuk mencapai tujuan melaksanakan pembelajaran, mengamati pelaksana pembelajaran tersebut, serta melakukan refleksi untuk mendiskusikan pembelajaran yang dikaji tersebut untuk bahan penyempurnaan dalam rencana pembelajaran berikutnya.¹³

E. Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Tenaga pendidik yang bermutu merupakan dambaan bagi customer atau pelanggan. Banyak strategi yang dilakukan oleh perorangan guru dan lembaga untuk meningkatkan mutu guru, seperti: (1). Melalui peningkatan jenjang akademik, (2). Workshop, (3). Penataran, (4). Peningkatan kerja, (5). Studi banding , dan lain sebagainya.

¹³Novia Septiani, *Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru*, Volume 3, Nomor 1. Desember 2016

Langkah strategi yang dilakukan untuk meningkatkan mutu guru di madrasah adalah: (1). Pelatihan *lesson study*, (2). Kursus bahasa Inggris, (3). Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), (4). Workshop pembina dan pelatihan ekstrakurikuler, (5). Workshop pengembangan silabus dan perangkat pembelajaran, (6). Menyelenggarakan PTK, (7). Studi banding, (8). Partisipasi tenaga pendidik dalam meningkatkan kinerja konselor, (9). Pelatihan perangkat multi media.¹⁴

F. Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Evaluasi yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa lembaga untuk memastikan jalannya lembaga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap seluruh kinerja lembaga dikelola dengan baik agar kelemahan dari segala aspeknya dapat ditanggulangi dengan baik dan benar. Kelemahan lembaga bisa terjadi di dalam karyawan, pola kepemimpinan, dan lain-lain.¹⁵

Supervisi atau pengawasan pendidikan merupakan penilaian kepala madrasah terhadap pendidik. Penilaian tersebut meliputi cara mengajar pendidik, dan administrasi yang dibuat pendidik berupa RPP, Silabus, Program tahunan, dan program semester. Kegiatan supervisi bertujuan agar kepala madrasah mengetahui sejauhmana kemampuan pendidik dalam mengajar dan kemampuan membuat kelengkapan administrasi pendidik. Kegiatan supervisi

¹⁴Misbah Munir, *Peningkatan Profesionalisme Guru di Madrasah*, Volume 6, Nomor 2. Januari-Juni 2014

¹⁵Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*,

ini juga dapat dijadikan acuan perencanaan program-program pengembangan atau peningkatan kompetensi guru.¹⁶

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang mengkaji kompetensi manajerial ini dalam bentuk karya ilmiah skripsi maupun jurnal. Oleh karena itu, sebagai upaya untuk mendukung kajian pembahasan serta dalam distingsi, maka peneliti mengidentifikasi sebagai berikut:

1. Penelitian dari Nujumur Rosidah, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MTsN 1 Tulungagung*. fokus dari penelitian ini adalah: a. Bagaimana perencanaan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN 1 Tulungagung. b. Bagaimana pelaksanaan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN 1 Tulungagung. c. Bagaimana evaluasi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN 1 Tulungagung.

Penelitian ini menjelaskan bahwa kemampuan manajerial sangatlah penting dan harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Hal ini

¹⁶Novia Septiani, *Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru,*

dimaksudkan agar setiap kepala sekolah mampu menjaga stabilitas sekolah.¹⁷

2. Penelitian dari Asiah Nur, Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Ad-Dainuriyah Semarang.

Fokus dari penelitian ini adalah peran penting kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, menerapkan kualitas sekolah dan sekaligus dalam manajemen peningkatan mutu pembelajaran.

Manfaat atau harapan dari peneliti ini adalah dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya kepemimpinan pendidikan. Sebagai bahan informasi terhadap Madrasah Ibtidaiyah Ad-Dainuriyah dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konteksnya dengan kompetensi manajerial, kepala sekolah MI Ad-Dainuriyah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja

¹⁷Nujumur Rosidah, Skripsi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Tulungagung, FTIK, IAIN Tulungagung,

tenaga pendidikan di madrasahnyanya. Serta mmberikan dorongan kepada seluruh guru dan melaksanakan model pembelajaran yang menarik.¹⁸

3. Penelitian dari Matondang Nurhalimah, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Smpn 27 Medan. Fokus dari penelitian ini adalah kompetensi manajerial kepala sekolah yang dilakukan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi profesional guru di Smpn 27 Medan, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Smpn 27 Medan. Pada penelitian ini kepala sekolah melakukan supervisi terhadap guru-guru dengan terjun langsung ke kelas, dan kepala sekolah mewajibkan guru-guru untuk dapat menguasai RPP yang dibuat oleh guru guna menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan meningkatkan kompetensi guru dalam mengajar.¹⁹
4. Penelitian dari Fitri Wahyuning Rizky, Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia, Sumatera Utara Medan. Fokus dari penelitian ini adalah kompetensi manajerial yang dimiliki kepala MAS PAB-2 Helvetia, upaya kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru yang ada di MAS PAB-2 Helvetia dengan kompetensi

¹⁸Asiah Nur, Skripsi Thesis Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Ad-Dainuriyah Semarang, FTIK, IAIN Walisongo, 2011.

¹⁹Matondang Nur Halimah, Skripsi Thesis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Smpn 27 Medan, FTIK, Universitas Islam negeri Sumatera Utara, 2018

manajerial tersebut, dan motivasi yang harus dibangun oleh kepala madrasah dengan kompetensi manajerial yang dimilikinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai kepala madrasah harus memiliki tanggung jawab besar untuk terus berusaha semaksimal mungkin dalam mewujudkan madrasah yang berkualitas dan mampu membangun motivasi kerja guru.²⁰

5. Penelitian dari Suyono, Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Tumpang Kabupaten Malang.

Fokus dari penelitian ini adalah peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang, strategi yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, dan dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Hasil dari penelitian ini adalah peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu kepala madrasah sebagai supervisor, sebagai evaluator, sebagai educator. Strategi nya yaitu membangkitkan semangat kerja para guru dengan cara menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga, kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop dan pelatihan, meningkatkan bahwa tugas guru. Dampak strategi kepala madrasah yaitu selalu membuat perencanaan pembelajaran,

²⁰ Fitri Wahyuni Rizky, Skripsi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun Motivasi Kerja Guru Di Mas Pab-2 Helvetia Medan Sumatera Utara, FTIK, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA, 2018

menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, mewujudkan iklim kelas yang kondusif, serta menggunakan media pembelajaran.¹⁷

Agar lebih mudah dalam memahami dan membandingkan penelitian ini terhadap penelitian terdahulu, maka penulis menyusun tabel analisis komparasi sebagai berikut:

Tabel 2.1 Analisis Komparasi Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti dan judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Nujumur Rosidah, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (studi kasus di MTSN 1 Tulungagung Jawa Timur)	Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kemampuan manajerial sangatlah penting dan harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Hal ini dimaksudkan agar setiap kepala sekolah mampu menjaga stabilitas sekolah	Fokus penelitian terhadap kompetensi manajerial dan profesionalisme guru. Sama-sama menggunakan Pendekatan kualitatif deskriptif	Perbedaannya dengan penelitian sekarang adalah terletak pada peningkatan kinerja guru
2.	Nur Asiah, Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (studi kasus di Madrasah Ibtidaiyah AD-Dainuriyah Semarang)	Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kepala madrasah AD-Dainuriyah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan	Fokus penelitian terhadap kinerja guru. Sama-sama menggunakan Pendekatan penelitian menggunakan kualitatif.	Pada Penelitian terdahulu lebih menekankan peningkatan kinerja guru. Sedangkan pada penelitian sekarang menekankan pada profesionalisme guru.

¹⁷Suyono, Tesis Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN Tumpang Kabupaten Malang, 2014

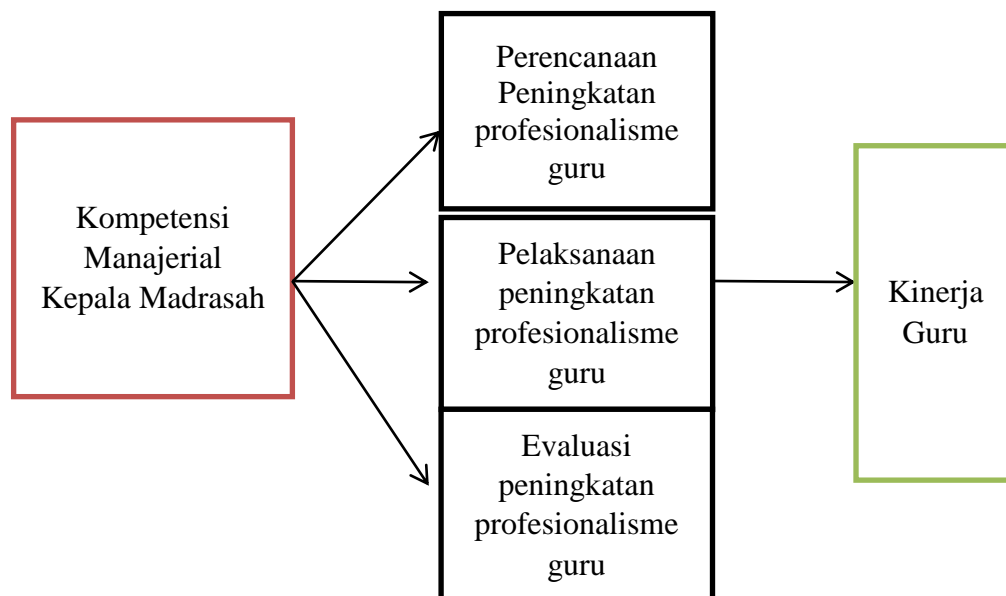
		organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan.		
3.	Matondang Nurhalimah, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (studi kasus di Smpn 27 Medan)	Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kompetensi profesional guru di sekolah SMP Negeri 27 Medan dapat dilihat dari guru yang mengajar dikelas dan dapat diketahui bahwa guru yang ada dapat dikatakan profesional meski belum menyeluruh. kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan profesionalisme guru dilakukan melalui perencanaan yang melibatkan guru dan menyesuaikan dengan kebutuhan guru, serta pelaksanaan kegiatan.	Fokus penelitian terhadap manajerial kepala sekolah.	Peneliti memfokuskan pada bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan profesional guru dan bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Sedangkan penelitian sekarang fokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajerial dalam meningkatkan profesionalisme guru.
4.	Fitri Wahyuni Rizky, Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun Motivasi Kerja Guru (studi kasus di MAS PAB-2 Helvetia Sumatera Utara, Medan)	Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kepala madrasah harus memiliki tanggung jawab besar untuk terus berusaha dengan maksimal mungkin dengan mewujudkan	Fokus penelitian terhadap konsep dasar kompetensi manajerial	Pada penelitian terdahulu lebih menekankan upaya kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja. Sedangkan pada penelitian sekarang menekankan pada kepala madrasah dalam meningkatkan

		<p>madrasah yang kualitas dan mampu membangun motivasi kerja guru, serta kompetensi manajerial berjalan dengan baik dan terarah.</p>		<p>kinerja guru.</p>
5.	<p>Suyono, Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (studi kasus di MTsN Tumpang Malang)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu kepala madrasah sebagai supervisor, sebagai evaluator, sebagai educator. Strategi nya yaitu membangkitkan semangat kerja para guru dengan cara menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga, kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop dan pelatihan, meningkatkan bahwa tugas guru. Dampak strategi kepala madrasah yaitu selalu membuat perencanaan pembelajaran, menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, mewujudkan iklim</p>	<p>Fokus penelitian terhadap peran kepala madrasah, stategi, serta dampak strategi meningkatkan kinerja guru.</p>	<p>Pada penelitian terdahulu lebih menekankan pada peran kepala madrasah tersebut sedangkan pada penelitian sekarang lebih menekankan pada kompetensi manajerial.</p>

		kelas yang kondusif, serta menggunakan media pembelajaran		
--	--	---	--	--

H. Paradigma

Hasil dari penelitian yang berjudul kompetensi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru bisa dilihat dalam gambar ini :



Bagan 2.1 Paradigma Penelitian

Berdasarkan gambar bagan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gambar kotak-kotak menunjukkan bahan yang akan di teliti oleh peneliti. Peneliti akan menggali data mengenai perencanaan peningkatan profesionalisme guru, pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru, dan evaluasi peningkatan profesionalisme guru.
2. Gambar anak panah merupakan pencakupan penelitian yang akan membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah didalamnya menjelaskan perencanaan peningkatan profesionalisme guru, pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru, dan evaluasi peningkatan profesionalisme guru.
3. Sedangkan garis lurus adalah keterkaitan antara perencanaan peningkatan profesionalisme guru, pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru. Dan evaluasi peningkatan profesionalisme guru menjadi kinerja guru.