

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Diskripsi Teoritis

##### 1. Kompetensi Profesional Guru

###### a. Pengertian Kompetensi Guru

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 pada pasal 1, ayat 4 berbunyi “Kompetensi adalah seperangkat sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh peserta didik setelah mempelajari suatu muatan pembelajaran, menamatkan suatu program, atau menyelesaikan satuan pendidikan tertentu.”<sup>1</sup>

Kompetensi secara umum berarti kewenangan untuk menentukan dan memutuskan sesuatu.<sup>2</sup> Dalam Pasal 1 ayat 10 UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>3</sup>

###### b. Macam-macam Kompetensi Guru

Menurut Sembiring M. Gorky, bahwa sebagai suatu profesi terdapat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu :<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Peraturan Pemerintah RI, No. 32, Tahun 2013, Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

<sup>2</sup> Hasan Baharun, 2017 ‘Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah’, At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah, 6.1, hal 1–25

<sup>3</sup> Hasan Baharun and Robiatul Awwaliyah, 2017, ‘Pendidikan Multikultural Dalam Menanggulangi Narasi Islamisme Di Indonesia’, Jurnal Pendidikan Agama Islam, Journal of Islamic Education Studies 5.2, hal 224–43

<sup>4</sup> Sembiring, M. Gorky, 2009, *Mengungkap Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*, Yogyakarta: Percetakan Galangpress, hal. 38

### 1) Kompetensi Kepribadian

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tersebut merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat).

Kompetensi ini meliputi kemampuan personalitas, jati diri sebagai tenaga pendidik yang menjadi panutan bagi peserta didik. Kompetensi inilah yang selalu menggambarkan prinsip bahwasanya guru adalah sosok yang patut digugu dan ditiru.

### 2) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pengelolaan peserta didik yang meliputi: pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Surya, Mohammad, 2006, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera, dan Terlindungi*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, hal. 176

### 3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional guru adalah sejumlah kewenangan dan kemampuan guru dalam rangka melaksanakan tugas profesinya. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) Butir c, dikemukakan pula bahwasanya yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.<sup>6</sup>

### 4) Kompetensi sosial kemasyarakatan.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : berkomunikasi lisan dan tulisan, menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitarnya.

### c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Guru

Menurut Fathurrohman, profesionalisme sebagai penunjang kelancaran guru dalam melaksanakan tugasnya secara garis besar sangat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

---

<sup>6</sup> Mulyasa. 2013. *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Cet-7. Hal 117

1) Faktor internal yang meliputi :

a) minat

Minat merupakan dorongan untuk memilih suatu objek atau tidak memilih objek lain yang sejenis. Lebih lanjut objek minat dapat berupa kegiatan, jabatan, ataupun pekerjaan, yang diekspresikan dengan perasaan suka maupun tidak suka. Bentuk objek yang dilakukan guru dari segi kegiatan misalnya dengan melihat reaksi guru mengembangkan suatu pembelajaran. Melalui minat guru diharapkan semakin besar guru menaruh minat dalam pekerjaannya semakin profesional dan terampil dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pengajar.<sup>7</sup>

b) Bakat

Bakat adalah kemampuan atau potensial yang mengacu kepada perkembangan kemampuan akademik dan keahlian. Seseorang yang memiliki bakat menjadi guru akan lebih cepat menguasai kondisi dan situasi dalam mengajar baik keterampilan dalam menguasai kelas, membimbing ataupun mengajar siswanya dengan tepat dibandingkan seseorang yang tidak memiliki bakat menjadi guru sama sekali.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Darmadi, Hamid. 2010. *Kemampuan Dasar Mengajar*. Bandung: Alfabeta, hal 130

<sup>8</sup> Wahjosumidjo, 2008, *Kepemimpinan Kepala Sekolah” Tinjauan teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada, hal 40

2) faktor eksternal meliputi : lingkungan, sarana dan prasarana, serta berbagai latihan (diklat) yang dilakukan guru.<sup>9</sup>

d. Pentingnya Peningkatan Kompetensi Guru

Kompetensi sangat diperlukan dalam proses kehidupan. Melakukan segala sesuatu secara efektif, membutuhkan kompetensi tertentu. Tidak terkecuali guru, dalam aktivitasnya merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran serta membimbing peserta didik, guru senantiasa membutuhkan keahlian tertentu, sehingga tindakan yang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Kompetensi sebagai karakteristik yang menonjol dari seorang individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dan atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi merupakan elemen terpenting yang digunakan untuk perbaikan performance (hasil kerja). kompetensi merupakan keterampilan dari pribadi seseorang untuk mampu memanfaatkan atau menggunakan keterampilan serta ilmu pengetahuan yang dimilikinya dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selanjutnya dikatakan, kompetensi merupakan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mampu mencapai kinerja pelayanan tertentu dan menghasilkan pelayanan yang terbaik.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Fathurrohman, Pupuh dan Suryana Aa. 2012. *Guru professional*. Bandung: PT.Refika Aditama.hal 39

<sup>10</sup> I Gusti Ayu Sri Juniantari, 2017, *Pentingnya Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Pencapaian Hasil Belajar Siswa*, Singaraja, Indonesia : Universitas Pendidikan Ganesha (Artikel)

Syaodih mengemukakan bahwa guru memegang peranan yang cukup penting baik dalam perencanaan maupun pelaksana dan pengembang kurikulum bagi kelasnya. Dengan demikian maka guru yang selalu melakukan evaluasi dan penyempurnaan terhadap kurikulum.<sup>11</sup>

Rohmat Mulyana berpendapat bahwa kemampuan guru dalam mengajar merupakan salah satu variabel yang cukup berpengaruh terhadap kompetensi akademik peserta didik.<sup>12</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Cheng dan Wong di Zhejiang, Cina sebagaimana dikutip oleh Mulyasa menghasilkan suatu kesimpulan bahwa tingkat profesionalisme guru merupakan salah satu dari empat ciri sekolah dasar yang unggul (berprestasi) di Cina. Ciri yang lain adalah dukungan yang konsisten dari masyarakat, adanya jaminan kualitas (quality assurance), dan adanya keinginan yang tinggi dari siswa untuk berprestasi.<sup>13</sup>

Penelitian Heyneman dan Loxley di 29 negara yang terdiri dari 16 negara sedang berkembang dan 13 negara maju (16 negara berkembang yang dijadikan sebagai lokasi penelitian antara lain: Argentina, Brasil, Chile, Iran, Mesir, Uganda, India, Thailand, dan Hongaria. Sedang 13 negara maju yang dijadikan sebagai lokasi penelitian antara lain: Amerika Serikat, Inggris, Jerman, Swedia, Australia, dan Jepang) sebagaimana dikutip Dedi Supriadi dalam

---

<sup>11</sup> E.Mulyasa, 2005., *Menjadi Guru Profesional*, Bandung:PT. Remaja Rosda Karya, hal 9

<sup>12</sup> Rohmat Mulyana,. (2004). *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*. Bandung: Alfabeta, hal 1

<sup>13</sup>E.Mulyasa, (2007), *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hal 9

kesimpulannya menyatakan bahwa di antara berbagai komponen yang menentukan mutu pendidikan (dilihat dari prestasi belajar siswa) ternyata guru memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan komponen yang lain. Di negara maju kontribusinya sebesar 36%, sedang di negara sedang berkembang kontribusinya sebesar 34%. Komponen berikutnya, manajemen memberikan kontribusi 23% (negara maju), 22% (negara berkembang), sarana prasarana berkontribusi 19% (negara maju), 26% (negara berkembang), waktu belajar berkontribusi 22% (negara maju), 18% (negara berkembang).<sup>14</sup>

Temuan-temuan tersebut di atas memberikan bukti bahwa kualitas guru mempunyai posisi yang sangat penting dalam menentukan kualitas pendidikan di suatu institusi pendidikan ataupun di suatu negara. Artinya tanpa guru yang berkualitas usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan di suatu negara akan banyak mengalami hambatan. Guru yang berkualitas adalah guru yang memenuhi syarat yang telah ditentukan. Oleh karena itu, jabatan guru seharusnya hanya dipercayakan kepada orang yang memenuhi persyaratan yang ada. Salah satunya adalah memiliki kompetensi keguruan.

Peningkatan kompetensi guru secara sistematis dapat dilakukan berdasarkan inisiatif guru itu sendiri yang diselenggarakan melalui berbagai kegiatan seperti penataran, kursus, melanjutkan pendidikan

---

<sup>14</sup> Dedi Supriyadi, 1999, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Adicita Karya Nusa, Yogyakarta, hal 178

ke jenjang yang lebih tinggi, belajar sendiri, membaca berbagai sumber belajar.

e. Kompetensi Profesional

1) Pengertian

Kompetensi profesional berasal dari dua kata yaitu kompetensi dan profesional. Pengertian dari kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian darinya.<sup>15</sup> Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kompetensi berarti kewenangan/kekuasaan untuk menentukan (memutuskan sesuatu).<sup>16</sup>

Kata profesi dan profesional, melahirkan istilah "Profesionalisme" yang berarti mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional.<sup>17</sup> Menurut Ahmad Tafsir *Profesionalisme* adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional.<sup>18</sup>

Istilah Profesionalisme berasal dari *Profession*, Menurut Arifin *Profession* mengandung arti yang sama dengan kata *Accupation* atau pekerjaan yang mengandung keahlian yang diperoleh pendidikan atau pelatihan khusus. Profesionalisme

<sup>15</sup> Fachruddin Saudagar Dkk, 2011, *Pengembangan Profesionalitas Guru* Jakarta: Gaung Persada, Cet-3, Hlm. 45

<sup>16</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 590

<sup>17</sup> Poerwadarminta, W. J. S., 2006, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, cetakan ke-3, hal. 608

<sup>18</sup> Tafsir, Ahmad, 1994, *Ilmu Pendidikan Dalam Prespektif Islam*, Bandung: Rosda Karya, hal. 107



berarti suatu pandangan bahwa suatu keahlian tertentu itu hanya diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>19</sup>

Secara konsep profesional memiliki aturan-aturan dan teori, teori untuk dilaksanakan dalam praktik dan unjuk kerja, teori dan praktik merupakan perpaduan yang tidak dapat dipisahkan.<sup>20</sup> Keterampilan dalam pekerjaan profesi sangat didukung oleh teori yang telah dipelajarinya. Jadi seorang profesional dituntut banyak belajar, membaca dan mendalami teori tentang profesi yang digelutinya. Suatu profesi bukanlah sesuatu yang permanent, ia akan mengalami perubahan dan mengikuti perkembangan kebutuhan manusia, oleh sebab itu penelitian terhadap suatu tugas profesi dianjurkan, di dalam keguruan dikenal dengan penelitian *action research*. Inilah letak perbedaan pekerjaan profesional dengan non-profesional. Profesional mengandalkan teori, praktek, dan pengalaman, sedangkan non-profesional hanya berdasarkan praktik dan pengalaman.<sup>21</sup>

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) No 19 Tahun 2017 bahwa Kompetensi profesional sebagaimana dimaksud pada pasal (1) yakni pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

---

<sup>19</sup> Arifin, 2000, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 105

<sup>20</sup> Martinis Yamin, 2006, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, Gaung Persada Press Jakarta, Cet,1, ,21

<sup>21</sup> Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, hal 21

Kompetensi profesional ialah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan<sup>22</sup> yakni memahami standar isi, standar proses, standar kompetensi kelulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.<sup>23</sup>

Sedangkan dalam standar nasional pendidikan penjelasan pasal 28 ayat 3 point c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.<sup>24</sup>

UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan PP Nomor 19/2005 telah merumuskan parameter bagaimana seorang guru bisa dikategorikan sebagai pendidik yang profesional. Merujuk pada UU dan PP tersebut, seorang pendidik dikatakan memiliki keprofesionalan jika mereka setidaknya memiliki 4 kompetensi. yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi Kepribadian, (3) kompetensi profesional dan ke (4) kompetensi sosial. Namun demikian untuk menjadi pendidik yang profesional

---

<sup>22</sup> Fachruddin Saudagar Dkk, 2011, *Pengembangan Profesionalitas Guru*, Jakarta: Gaung Persada, Cet-3, Hlm. 48

<sup>23</sup> E. Mulyasa, 2013, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet-7, Hlm. 135

<sup>24</sup> E. Mulyasa, 2013, *Standar Kompetensi.....* Hlm. 135

diperlukan usaha-usaha yang sistemik dan konsisten serta berkesinambungan dari pendidik itu sendiri dan para pihak pengambil kebijakan.<sup>25</sup>

Jadi dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kompetensi profesional guru ialah kemampuan seorang pendidik dalam menguasai seluruh materi pembelajaran yang sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

## 2) Indikator

Dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yaitu :

### a) Kompetensi pedagogik

Tabel 1.1. Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SMA/MA, dan SMK/MAK

No	Kompetensi Inti Guru	Kompetensi Guru Mata Pelajaran
1.	Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual	1.1 Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial budaya. 1.2 Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. 1.3 Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. 1.4 Mengidentifikasi kesulitan

<sup>25</sup> Pusat Kurikulum Depdiknas, 2004, *Standar Kompetensi Mata Pelajaran Agama Islam Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyyah*, Jakarta: Depdiknas, hal 63

		belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu
2.	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	<p>2.1 Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu.</p> <p>2.2 Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu</p>
3.	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu	<p>3.1 Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.</p> <p>3.2 Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu.</p> <p>3.3 Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu.</p> <p>3.4 Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.</p> <p>3.5 Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik.</p> <p>3.6 Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.</p>
4.	Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.	<p>4.1 Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.</p> <p>4.2 Mengembangkan komponen rancangan pembelajaran.</p> <p>4.3 Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan.</p> <p>4.4 Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan.</p> <p>4.5 Menggunakan media</p>

		<p>pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh.</p> <p>4.6 Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang</p>
5.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran	5.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu
6.	Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki	<p>6.1 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal.</p> <p>6.2 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.</p>
7.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik	<p>7.1 Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain.</p> <p>7.2 Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, dan (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya.</p>

8.	Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil Belajar	<p>8.1 Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.</p> <p>8.2 Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.</p> <p>8.3 Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.</p> <p>8.4 Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.</p> <p>8.5 Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen.</p> <p>8.6 Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan.</p> <p>8.7 Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar</p>
9.	Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran	<p>9.1 Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar</p> <p>9.2 Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.</p> <p>9.3 Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.</p> <p>9.4 Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran</p>
10.	Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran	<p>10.1 Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.</p> <p>10.2 Memanfaatkan hasil refleksi</p>

		<p>untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.</p> <p>10.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu</p>
--	--	--

b) Kompetensi Kepribadian

Tabel 2.1 Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SMA/MA, dan SMK/MAK

No	Kompetensi Inti Guru	Kompetensi Guru Mata Pelajaran
1.	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia	<p>1.1 Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat, daerah asal, dan gender.</p> <p>1.2 Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam</p>
2.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat	<p>2.1 Berperilaku jujur, tegas, dan manusiawi.</p> <p>2.2 Berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia.</p> <p>2.3 Berperilaku yang dapat diteladan oleh peserta didik dan anggota masyarakat disekitarnya</p>
3.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa	<p>3.1 Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil.</p> <p>3.2 Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif, dan berwibawa</p>
4.	Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru,	<p>4.1 Menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi</p> <p>4.2 Bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri</p>

	dan rasa percaya diri	4.3 Bekerja mandiri secara profesional
5.	Menjunjung tinggi kode etik profesi guru	5.1 Memahami kode etik profesi guru. 5.2 Menerapkan kode etik profesi guru. 5.3 Berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru

## c) Kompetensi Sosial

Tabel 3.1 Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SMA/MA, dan SMK/MAK

No	Kompetensi Inti Guru	Kompetensi Guru Mata Pelajaran
1.	Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi	1.1 Bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran. 1.2 Tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi.
2.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat	2.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empatik dan efektif. 2.2 Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik. 2.3 Mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik
3.	Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik	3.1 Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan



	Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya	efektivitas sebagai pendidik. 3.2 Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan
4.	Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain	4.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. 4.2 Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan maupun bentuk lain

## d) Kompetensi Profesional

Tabel 4.1 Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SMA/MA, dan SMK/MAK

No	Kompetensi Inti Guru	Kompetensi Guru Mata Pelajaran
1.	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu	1.1 Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu. 1.2 Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu. 1.3 Memahami tujuan pembelajaran yang diampu.
2.	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.	2.1 Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik. 2.2 Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
3.	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan	3.1 Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus.

	melakukan tindakan reflektif	<p>3.2 Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan.</p> <p>3.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan.</p> <p>3.4 Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.</p>
4.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.	<p>4.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi</p> <p>4.2 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri</p>

Sedangkan menurut Sudarman Damir, kompetensi profesional terdiri dari :<sup>26</sup>

a) Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi

(1) Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah

(2) Memahami struktur, konsep, metode keilmuan yang menaungi atau kongheren dengan materi ajar

(3) Memahami hubungan konsep antar dengan mata pelajaran yang terkait

(4) Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari

b) Menguasai struktur dan metode keilmuan

(1) Menguasai langkah-langkah penelitian

<sup>26</sup> Darmin, Sudarman. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia. Hal

- (2) Menguasai kajian kritis untuk memperdalam materi bidang studi

## 2. Manajemen Kepala Sekolah

### a. Pengertian Manajemen

Manajemen sendiri diartikan bermacam- macam. Secara etimologis, kata manajemen merupakan terjemahan dari *management* (bahasa Inggris). Kata ini berasal dari bahasa latin, Perancis dan Italia yaitu *manus*, *mano*, *manage/ menege*, dan *meneggiare* berarti melatih kuda agar dapat melangkah dan menari seperti yang di kehendaki pelatihnya.<sup>27</sup>

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>28</sup> Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia kata manajemen mempunyai pengertian sebagai penggunaan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pemimpin dan kepemimpinan yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin dalam suatu organisasi. Manajemen cenderung dikatakan sebagai ilmu maksudnya seseorang yang belajar manajemen tidak pasti akan menjadi seorang menejer yang baik.

Menurut pandangan George R. Terry yang mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.

---

<sup>27</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Upi, 2014, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, h. 204

<sup>28</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal. 54

Pengertian tersebut mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, terdapat sejumlah manusia yang ikut berperan dan harus diperankan.

Menurut Terry dan Laslie mendefenisikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksud nyata, sedangkan Manula mendefenisikan manajemen pada tiga arti yaitu: manajemen sebagai proses, manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen, manajemen sebagai suatu seni (art) dan sebagai suatu pengetahuan.

Dari pendapat para ahli di atas terkait dengan konsep manajemen, dapat di simpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang didalamnya terdapat suatu proses berbeda yang saling berurutan secara bertahap mulai dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating) dan pengawasan (controlling) sehingga bisa memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan suatu organisasi di dalam suatu lembaga dengan efektif dan efisien. Ke-empat ahli di atas dalam mengemukakan pendapatnya sama- sama memiliki kesamaan yaitu bertujuan untuk mencapai suatu tujuan yang telah di tetapkan.

#### b. Fungsi Manajemen

Menurut Mulyono, dalam proses implementasinya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas

khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi- fungsi manajemen. Menurut George R. Terry, terdapat lima kombinasi fungsi fundamental manajemen dalam rangka mencapai tujuan. Kombinasi A terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), memberi dorongan (actuating) dan pengawasan (controlling). Kombinasi B terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi (motivating) dan pengawasan. Kombinasi C terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, member pengarahan (directing) dan pengawasan. Kombinasi D terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan, pengawasan, inovasi dan memberi peranan. Kombinasi E terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi, pengawasan dan koordinasi. Dari kelima kombinasi tersebut dapat disaring menjadi tiga fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.<sup>29</sup>

Menurut suharsimi Arikunto terdapat enam fungsi manajemen atau pengelolaan adalah:

1) merencanakan,

Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan sengkaiian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana rang optimal. Perencanaan ini menyangkut apa yang akan

---

<sup>29</sup> Fathul Maujud, "Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan Islam" Jurnal Penelitian Keislaman ,vol.14, no.1 (2018): 30-50, h. 4

dilaksanakan, kapan dilaksanakan, oleh siapa, di mana dan bagaimana dilaksanakannya.

2) mengorganisasikan

Dalam definisi manajemen disebutkan adanya usaha bersama oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien.

3) Mengarahkan

Pengarahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta bimbingan kepada orang-orang yang menjadi bawahannya sebelum dan selama melaksanakan tugas.

4) Mengkoordinasikan

Pengkoordinasian adalah suatu usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengatur menyatukan, mensekresikan, mengintegrasikan semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahan

5) Mengkomunikasikan

Komunikasi adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan lembaga untuk menyebarluaskan informasi yang terjadi di dalam maupun hal-hal di luar lembaga yang ada kaitannya dengan kelancaran tugas mencapai tujuan bersama.

6) Mengawasi atau mengevaluasi

Pengawasan adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja pegawai dalam melakukan tugas mencapai tujuan. Tujuan utama pengawasan adalah agar dapat diketahui tingkat pencapaian tujuan dan menghindarkan terjadinya penyelewengan.

Dapat disimpulkan, manajemen pembelajaran adalah suatu kegiatan untuk menyusun segala hal yang berkaitan dengan pembelajaran mulai dari tahap perencanaan sampai tahap pengawasan di sertai evaluasi untuk mencapai tujuan pembelajaran yang optimal.

#### c. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Madrasah tersusun dari dua kata, yaitu “ Kepala” dan “Madrasah”. Kepala dapat diartikan orang atau guru yang memimpin suatu Madrasah atau lembaga pendidikan formal. Sedangkan Madrasah ialah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan member pelajaran.<sup>30</sup>

Adapun menurut pandangan Islam Kepala Madrasah identik dengan kata *ulil amri* yang berarti orang pemegang perkara. Maksudnya pemegang perkara yaitu Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin tertinggi di Madrasah.<sup>31</sup> Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. An- Nisa’ ayat 59 :<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Departemen Pendidikan Nasional.2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. (Jakarta: PT. Gramedia), hal 671

<sup>31</sup> Departemen Pendidikan Nasional.2016. *Kamus.....* hal 88

<sup>32</sup> Taskih Depag (No. P.III/TL.02.1/310/1997), 1997, *Al Qur’anul Karim.....* hal 128

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنكُمْ ۗ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَاخِرِ ۗ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “ Hai orang-orang yang beriman, ta’atlah Allah dan ta’atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.

Berdasarkan ayat Al Qur’an mengandung makna bahwa seorang pemimpin Islam memiliki kedudukan untuk ditaati, selagi Kepala Madrasah termasuk pemimpin di dalam lembaga pendidikan yang memiliki wewenang untuk ditaati, sehingga sebagai peluang untuk mengarahkan, menuntun dan membimbing dalam mencapai tujuan bersama.

Secara umum istilah Kepala Madrasah dimaksudkan berlaku untuk seluruh pengelola lembaga pendidikan yang meliputi Kepala Madrasah, direktur akademik, ketua Madrasah tinggi, rector institute atau universitas, kiai pesantren dan sebagainya. Mereka adalah pemimpin pendidikan atau lebih konkretnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, apapun jenis atau coraknya.<sup>33</sup>

Kepala Madrasah merupakan seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya

<sup>33</sup> Departemen Pendidikan Nasional.2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*.286



interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>34</sup>

Selanjutnya pengertian Kepala Madrasah juga dapat didefinisikan sebagai guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu Madrasah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>35</sup>

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah adalah guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin segala sumber daya dalam lembaga pendidikan dan bertanggung jawab mengemban amanah terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melalui menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

#### d. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Menurut Basri, Kepala sekolah memiliki tugas utama sebagai berikut:<sup>36</sup>

- 1) Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan sekolah, dan menjadi juru bicara sekolah.
- 2) Meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- 3) Mengingatnkan tujuan akhir dari sekolah.

---

<sup>34</sup>Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta : PT raja Grafindo Persada), 83

<sup>35</sup> Hasan basri. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Bandung: CV. Pustaka Setia) hal 40.

<sup>36</sup> Hasan basri. 2014. *Kepemimpinan.....* hal 43

- 4) Membantu kelancaran proses perubahan, menyelesaikan masalah dan membina hubungan antar pihak yang berkaitan.
- 5) Menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.

Sebagai supervisor, kepala sekolah memiliki beberapa tugas, di antaranya :

- 1) Membimbing guru agar memahami secara jelas tujuan pendidikan yang akan dicapai serta arahan proses untuk mencapainya.
- 2) Membimbing guru agar lebih memahami dengan jelas persoalan dan kebutuhan peserta didik di sekolah.
- 3) Melakukan seleksi dan memberikan tugas dengan tepat sesuai dengan minat, kemampuan dan bakatnya, serta mendorong guru agar terus mengembangkan minat, bakat, dan kemampuannya.
- 4) Melakukan penilaian dan pengawasan terhadap prestasi kerja berdasarkan standar yang telah ditentukan dalam pencapaian tujuan sekolah.<sup>37</sup>

Kepala sekolah memiliki dua tugas pokok, pertama sebagai proses administrasi yang terdiri atas merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, melakukan komunikasi, mempengaruhi dan mengadakan evaluasi. Kedua, bidang garapan pendidikan yang terdiri dari program sekolah, siswa, personel, dana fasilitas fisik, dan hubungan dengan masyarakat.

---

<sup>37</sup> Hasan basri. 2014. *Kepemimpinan.....* hal 57

e. Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif

Menurut *contingensi theory leadership* menyatakan bahwa ada kaitanya antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seseorang pemimpin yang efektif, jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang terjadi. Pendekatan ini menyarankan bahwa diperlukan dua perangkat perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan perangkat ini, maka kemungkinan akan melahirkan empat gaya kepemimpinan, yaitu :<sup>38</sup>

- 1) Mengarahkan, gaya ini merupakan perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah.
- 2) Menjual, perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi
- 3) Ikut serta perilaku tugas rendah sedang perilaku hubungan tinggi
- 4) Mendelegasikan baik perilaku tugas maupun hubungan sama rendah.

Tiga gaya kepemimpinan yang paling pokok yaitu gaya kepemimpinan otokrasi, demokratis dan *laissez faire* :<sup>39</sup>

- 1) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kata Otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat

<sup>38</sup> Engkoswara, 2010, *Administrasi pendidikan*, Bandung : ALFABETA, Hal. 180

<sup>39</sup> U. Saefullah, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, hlm.

dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.<sup>40</sup>

## 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuantujuan yang bermutu tercapai. Mifta Thoha mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.<sup>41</sup>

Gaya demokratis berlandaskan kepada pemikiran bahwa apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun pejabat yang dipimpin.

## 3) Gaya Kepemimpinan Permisif (Laissez faire)

Menurut Sudarwan Danim pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.<sup>42</sup>

## f. Strategi Kepala Sekolah

Strategi yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan keprofesionalan guru, meliputi :

---

<sup>40</sup> Thoha, Miftah.2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hal 49

<sup>41</sup> Thoha, Miftah.2010. *Kepemimpinan.....* Hal 49

<sup>42</sup> Thoha, Miftah.2010. *Kepemimpinan.....* Hal 49

- 1) Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil pembelajaran
  - 2) Meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan
  - 3) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran
  - 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika
  - 5) Memelihara dan menumpuk persatuan dan kesatuan
- g. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Kemendiknas (2007), dasar penyusunan standar kompetensi kepala sekolah adalah sebagai berikut :

- 1) UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- 2) PP No. 19 tahun 2005 khususnya yang terkait dengan pasal-pasal yang mengatur kompetensi kepala sekolah :
  - a) Pasal 28 memiliki kualifikasi sebagai pendidik

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan

dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.

- b) Pasal 38 memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan

Pasal 38 ayat (3) disebutkan bahwa kriteria untuk menjadi kepala SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK meliputi: Berstatus sebagai guru SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK, Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK, dan Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

- c) Pasal 49 memiliki kemampuan mengelola dan melaksanakan satuan pendidikan

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan

otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional, kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

d) Pasal 52 memiliki kemampuan menyusun pedoman

Setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang :

- (1) Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus,
- (2) Kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan
- (3) Struktur organisasi satuan pendidikan
- (4) Pembagian tugas di antara pendidik
- (5) Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan
- (6) Peraturan akademik
- (7) Tata tertib satuan pendidikan
- (8) Kode etik hubungan antara sesama warga di dalam maupun diluar lingkungan satuan pendidikan.

e) Pasal 53 memiliki kemampuan menyusun perencanaan.

Setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana

kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun. Rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- (1) Kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur.
- (2) Jadwal penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk tahun ajaran berikutnya.
- (3) Mata pelajaran atau mata kuliah yang ditawarkan pada semester gasal, semester genap, dan semester pendek bila ada.
- (4) Penugasan pendidik pada mata pelajaran atau mata kuliah dan kegiatan lainnya.
- (5) Buku teks pelajaran yang dipakai pada masing-masing mata pelajaran.
- (6) Jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembelajaran.
- (7) Pengadaan, penggunaan, dan persediaan minimal bahan habis pakai.
- (8) Program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi sekurang-kurangnya jenis, durasi, peserta, dan penyelenggara program.



- (9) Jadwal rapat Dewan Pendidik, rapat konsultasi satuan pendidikan dengan orang tua/wali peserta didik, dan rapat satuan pendidikan dengan komite sekolah/madrasah
- (10) Jadwal rapat Dewan Dosen dan rapat Senat Akademik untuk jenjang pendidikan tinggi.
- (11) Rencana anggaran pendapatan dan belanja satuan pendidikan untuk masa kerja satu tahun.
- (12) Jadwal penyusunan laporan akuntabilitas dan kinerja satuan pendidikan untuk satu tahun terakhir.

Selain itu sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/13/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, Pasal 9 ayat (2), dijelaskan bahwa aspek penilaian kepala sekolah atas dasar tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai, pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan penyelia. Secara umum kepala sekolah yang berkompeten harus memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap, performance dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah, yang diuraikan dalam kompetensi professional, kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen (manajerial), kompetensi personal dan kompetensi sosial.

### 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfian berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Wahjosumidjo, kepemimpinan di terjemahkan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh.<sup>43</sup>

Miftah Thoha, kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu Kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan. yang harus bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan Madrasah. Disamping itu. kepala madrasah merupakan pemimpin

---

<sup>43</sup> Wahjosumidjo, 2005, *Kepemimpinan*, Yogyakarta : Pustaka, hal 22-23

pendidikan yang kedudukannya sangat penting dalam lingkungan madrasah. karena kepala madrasah lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan setiap program pendidikan. oleh karena itu. kepala madrasah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan. baik kemampuan keterkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan. agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, dan produktif. Dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan Kepala Madrasah sebagai pemimpin Pendidikan.<sup>44</sup>

Dalam firman Allah SWT. QS. Al Baqarah ayat 124, berbunyi :

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ

“Artinya : Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim”<sup>45</sup>

Menurut Ibnu Umar ra. Berkata :

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ

<sup>44</sup> Ngalim Purwanto, 1995, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 101

<sup>45</sup> Taskhif Depag (No. P.III/TL.02.1/310/1997), 1997, *Al Qur'anul Karim (Al Qur'an dan Terjemahan)*, Solo : CV. Pustaka Mantiq, hal 32

وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ  
وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

“Artinya : Ibn umar r.a berkata : saya telah mendengar rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) darihal hal yang dipimpinnya. (bucharly, muslim).”<sup>46</sup>

Pada dasarnya, dalam QS. Al Baqarah ayat 124 diatas menjelaskan tentang siapa saja mampu menjadi imam atau seorang pemimpin. Sedangkan dalam hadis riwayat Ibn umar r.a, di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam islam. Dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab.

Menurut pandangan orang barat, Kepemimpinan adalah orang yang mampu mengendalikan massa, dan mampu menguasai mereka, tanpa menghiraukan penderitaan anggotanya atau organisasi-organisasi lainnya, yang penting dia merasa senang walaupun harus tertawa diatas penderitaan orang lain, seperti yang telah dilakukan oleh pemimpin-pemimpin barat.<sup>47</sup>

Kepemimpinan yaitu seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/

<sup>46</sup> Sunan Abi Dawud, Tashnif Abi Dawud Sulaiman bin Al Us’asyi al Sijistani (202-282), Saudi Arabia : Al Mutaman Treding Est.

<sup>47</sup> Yahya, Rm 2004. “Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam”. Jakarta : Pustaka Nawaitu. Hal 132

pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya serta aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

b. Profesionalisme Kepala Sekolah

Kepala sekolah dikatakan profesional apabila sudah mampu meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah adalah :<sup>48</sup>

- 1) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- 2) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.
- 3) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual.
- 4) Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah.
- 5) Kepala sekolah adalah seorang politisi.
- 6) Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
- 7) Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah yaitu memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran kepala sekolah salah satunya ialah sebagai

---

<sup>48</sup> Maman Ukas. 2004. *Manajemen*. Bandung: Agini, hal 23

manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo, yaitu peranan hubungan antar perseorangan, peranan informasional dan sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut :<sup>49</sup>

- 1) Peranan hubungan antar perseorangan
  - a) *Figurehead* berarti lambang dengan pengertian kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
  - b) Kepemimpinan (*Leadership*). Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan
  - c) Penghubung (*liasion*). Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan di luar maupun di dalam lingkungan sekolah.
- 2) Peranan informasional
  - a) Sebagai monitor. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
  - b) Sebagai disseminator. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.

---

<sup>49</sup> Rahman (at all). 2006. *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint, hal 33

- c) Spokesman. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.<sup>50</sup>
- 3) Sebagai pengambil keputusan
- a) *Enterpreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- b) *Disturbance handler*. Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- c) *A Resource Allocator*. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
- d) *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.<sup>51</sup>

Jadi, dapat disimpulkan profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah meliputi tugas serta peran kepala sekolah dapat terpenuhi dengan maksimal.

---

<sup>50</sup> Sadili Samsudin.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia, hal 17

<sup>51</sup> Soekarto Indarafachrudi. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia, hal 30

c. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru

Kegiatan pengembangan diri harus mengutamakan kebutuhan guru untuk pencapaian standar dan peningkatan kompetensi profesi, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan layanan pembelajaran. Adapun langkah-langkah dalam pengembangan diri adalah sebagai berikut:<sup>52</sup>

- 1) Menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 2) Menentukan tujuan pelatihan
- 3) Program Pelatihan
- 4) Evaluasi dan modifikasi pelatihan

Strategi atau langkah yang diambil kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru, antara lain :

- 1) Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil pembelajaran
- 2) Meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan
- 3) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran
- 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika

---

<sup>52</sup> Agus Sutikno, 2018, *Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pengembangan Diri*, Jurnal Prosiding "Profesionalisme Guru Abad XXI", Seminar Nasional IKA UNY , Vol. Xxi. Hlm.50.



5) Memelihara dan menumpuk persatuan dan kesatuan

Selain strategi diatas, menurut Willem Mantja menerangkan ada beberapa strategi yang diikuti oleh (kepala madrasah) dalam melakukan meningkatkan profesionalisme guru, yaitu:<sup>53</sup>

1) Mendengar (*listening*)

yang dimaksud dengan mendengar adalah kepala madrasah mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru, bisa berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru, termasuk yang ada kaitannya dengan peningkatan profesionalisme guru.

2) Mengklarifikasi (*clarifying*)

kepala madrasah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru. Dalam mengklarifikasi ini kepala madrasah memperjelas apa yang diinginkan oleh guru dengan menanyakan kepadanya.

3) Mendorong (*Encouraging*)

yang dimaksud dengan mendorong adalah kepala madrasah mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bilamana masih dirasakan belum jelas.

4) Mempresentasikan (*presenting*)

yang dimaksud dengan mempresentasikan adalah kepala madrasah mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru.

---

<sup>53</sup>Willem Mantja, 2002, *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi*, Malang: Universitas Negeri Malang, hal.87

5) Memecahkan masalah (*problem solving*)

yang dimaksud dengan memecahkan masalah adalah kepala madrasah bersama-sama dengan guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.

6) Negosiasi (*negotiating* )

yang dimaksud dengan negosiasi adalah berunding. Dalam berunding, kepala madrasah dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama.

7) Mendemonstrasikan (*demonstrating* )

yang dimaksud dengan mendemonstrasikan adalah kepala madrasah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditirukan oleh guru.

8) Mengarahkan (*directing* )

yang dimaksud dengan mengarahkan adalah kepala madrasah mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu.

9) Menstandarkan ( *standardization*)

yang dimaksud dengan menstandarkan adalah kepala madrasah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru.

10) Memberikan penguat (*reinforcing* )

Yang dimaksud memberikan penguat adalah madrasah menggambarkan kondisi – kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru.

d. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut :

- 1) komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya
- 2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah
- 3) senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru dikelas.

Sedangkan Menurut Mulyasa Indikator Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif sebagai berikut :<sup>54</sup>

- 1) Menerapkan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka
- 3) Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga madrasah lainnya
- 4) Menekankan kepada guru dan seluruh warga madrasah untuk mematuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin tinggi
- 5) Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi

---

<sup>54</sup>E Mulyasa, 2013, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta :PT Bumi Aksara,. hal. 19

- 6) Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite madrasah, guru dan warga madrasah lainnya mengenai topik yang memerlukan perhatian
- 7) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan professional
- 8) Melakukan kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan di kelas
- 9) Memberikan dukungan kepada guru untuk menegakkan disiplin
- 10) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan
- 11) Memberikan kesempatan yang luas untuk berkonsultasi dan diskusi mengenai permasalahan yang dihadapi di sekolah
- 12) Membangun kerja aktif dan kreatif serta produktif
- 13) Memberikan ruang untuk pemberdayaan madrasah kepada seluruh warga madrasah.<sup>55</sup>

e. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Madrasah dalam menjalankan Manajemen madrasah, Kepala Madrasah harus memiliki kompetensi. Dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 disyaratkan 5 kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah. Lima kompetensi yang harus dikuasai oleh Kepala Madrasah yaitu :

---

<sup>55</sup>E Mulyasa, 2013, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta :PT Bumi Aksara, hal. 21-22

- 1) kompetensi kepribadian, meliputi :
  - a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
  - b) Melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas.
  - c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah/madrasah.
  - d) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah.<sup>56</sup>
- 2) kompetensi Manajerial
  - a) Bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah
  - b) Merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi.
  - c) Mengembangkan sekolah menuju organisasi pembelajar (learning organization).
  - d) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.
  - e) Memegang teguh tujuan sekolah dengan menjadi contoh dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran.
  - f) Melaksanakan kepemimpinan yang inspiratif.

---

<sup>56</sup>Jelantik, K. (2015). *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional*. Yogyakarta: Budi Utama, hal 97- 98

- g) Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerja sama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat di antara warga sekolah.
  - h) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
  - i) Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.
- 3) kompetensi kewirausahaan, meliputi :
- a) Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah
  - b) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran.
  - c) Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
  - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
  - e) Menerapkan nilai dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam mengembangkan sekolah.<sup>57</sup>
- 4) kompetensi supervise
- a) Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

---

<sup>57</sup> Jelantik, K. (2015). *Menjadi* ..... hal 98

- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c) Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru<sup>58</sup>

5) kompetensi sosial

- a) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- b) Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.<sup>59</sup>
- c) Mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah<sup>60</sup>

Kepala Madrasah sebagai seorang Manajer juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan utama dalam Manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi.

f. Kompetensi Menejerial Kepala Sekolah

Menurut Rohiat, Manajemen madrasah mempunyai bidang garapan antara lain (1) kurikulum atau pembelajaran, (2) kesiswaan, (3) kepegawaian; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan; (6)

---

<sup>58</sup> Jelantik, K. (2015). *Menjadi* ..... hal 98

<sup>59</sup> Jelantik, K. (2015). *Menjadi* ..... hal 99

<sup>60</sup> Jelantik, K. (2015). *Menjadi* ..... hal 99-100

hubungan masyarakat; (7) layanan khusus.<sup>61</sup> Dalam Manajemen modern, seorang pemimpin harus dapat berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi Manajemen, yakni *planning*, *organizing*, dan *controlling*, maka Kepala Madrasah harus dapat berperan pula sebagai *supervisor* pengajaran serta sebagai *evaluator* program madrasah.<sup>62</sup> Dalam kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala madrasah, yaitu, sebagai (1) *educator* (pendidik); (2) *Manajer*; *administrator*; (4) *supervisor* ; (5) *leader* (pemimpin); (6) *motivator*; dan (7) *novator*.<sup>63</sup>

Kepala Madrasah sebagai seorang Manajer juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan utama dalam Manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi.

#### 1) Keterampilan melaksanakan perencanaan

Kepala Madrasah harus dapat melaksanakan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek meliputi perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk

---

<sup>61</sup>Rohiat, 2008, *Manajemen Madrasah; Teori dan Praktek*’, (Bandung: Rafika Aditama),21

<sup>62</sup>E. Mulyasa, 2012, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara), 181

<sup>63</sup>E. Mulyasa, 2007. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya,) cet. Ke-9, 98-120



pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang yaitu perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses dalam perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada pertanyaan: apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*), dimana dilakukan (*where*) dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*). Perencanaan yang detail inilah yang akan menjadi kunci keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan.

2) Keterampilan melaksanakan pengorganisasian

Lembaga pendidikan memiliki sumber daya yang cukup besar seperti sumber daya manusia meliputi guru, karyawan, dan siswa, sumber daya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering terjadi adalah keterbatasan sumber daya. Kepala Madrasah harus dapat menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumber daya yang dimiliki adalah modal awal dalam menjalankan pekerjaan. Karena itulah, seni mengelola sumber daya yang menjadi keterampilan Managerial yang tidak bisa ditinggalkan.

3) Kemampuan menjalankan pekerjaan sesuai dengan perencanaan telah ditetapkan

Tahapan ini Kepala Madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, dengan memberikan contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dijalankan secara sungguh-sungguh dan professional.

- 4) Kepala Madrasah harus dapat menjalankan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian.

Pengawasan (supervisi) ini terdiri dari supervisi Manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi Manajemen artinya melaksanakan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melaksanakan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai guru. Karenanya Kepala Madrasah harus memiliki kompetensi dan kerampilan profesional sebagai guru, sehingga mampu memberikan supervisi yang baik untuk bawahannya.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Untuk menunjukkan posisi dalam penelitian ini belum ada, maka peneliti akan memaparkan tulisan yang sudah ada. Dari sini nantinya peneliti jadikan teori dan sebagai perbandingan dalam mengupas berbagai permasalahan

penelitian ini, sehingga memperoleh penemuan baru yang otentik. Di antaranya peneliti paparkan sebagai berikut:

1. Penelitian I G. A. K. Wardani, 2012, dalam jurnalnya, yang berjudul “Mengembangkan Profesionalisme Pendidik Guru kajian Konseptual Dan Operasional”. Mengemukakan bahwa peran pendidik guru menjadi lebih penting dalam memenuhi kebutuhan guru yang professional. Hal ini sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia bahwa mengembangkan profesional guru merupakan suatu keharusan. Dengan begitu, agar dapat menjadi guru yang profesional maka ada empat alasan : (1) sifat profesionalisme, (2) perkembangan pesat ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, (3) paradigma pembelajaran seumur hidup, dan (4) permintaan Hukum. Oleh karena itu, pengembangan profesionalisme harus didorong oleh semua pihak yang terkait dengan guru dan pendidik guru. Ada banyak kegiatan yang dapat dialami oleh pendidik guru dalam rangka mengembangkan profesionalisme, beberapa diantaranya adalah: mengambil studi lebih lanjut, mengambil kursus yang relevan, refleksi diri secara teratur, bergabung dengan kegiatan akademik (seminar, lokakarya, pelatihan, dll), pengenalan sekolah, melakukan penelitian, dan penerbitan artikel ilmiah.<sup>64</sup>
2. Dalam Jurnal “Karakteristik Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah Smp Negeri 1 Banguntapan Bantul” menyatakan bahwa : Ciri-ciri pemimpin antara lain: visioner, memiliki kemampuan komunikasi, dan berkepribadian baik. Sedangkan pengikutnya antara lain : mengakui

---

<sup>64</sup> I G. A. K. Wardani, 2012, “*Mengembangkan Profesionalisme Pendidik Guru kajian Konseptual Dan Operasional*”, Universitas Terbuka, Jurnal Pendidikan, Volume 13, Nomor 1, Maret 2012, 32-44

kepala sekolah dan setia. Jadi situasinya meliputi: kemampuan kepala sekolah menghadapi krisis. dan tidak ada ketergantungan dari pihak guru. Ketika Faktor-faktor yang menghalangi: pola pikir personel sekolah individu. beberapa guru menjalin kerjasama karena perbedaan pendapat tentang pekerjaan. Dan strategi untuk mengatasi kendala tersebut antara lain membangun dan mengembangkan komunikasi.<sup>65</sup>

3. Kris Styaningsih dalam jurnalnya yang berjudul Upaya Kepala Sekolah dalam Membangun Kualitas Peserta Didik di Sekolah Dasar (SD) Tunas Teladan Palembang bahwa “Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Tunas Teladan. Palembang. Merupakan kombinasi demokratis dengan nilai-nilai kekeluargaan, namun sesekali dalam situasi tertentu ia menerapkan pola kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan tersebut membawa implikasi positif bagi kualitas siswa. baik dilihat dari aspek akademik maupun non akademik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut. Diharapkan pola kepemimpinan kepala sekolah di SD Tunas Teladan Palembang dapat dipelajari sebagai contoh teladan bagi pengelola lembaga pendidikan. baik formal maupun non formal. terutama dalam meningkatkan kualitas siswa.”<sup>66</sup>
4. Penelitian Tesis Laeli Mu’minatul Khoeriyah yang berjudul “Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif NU 1

---

<sup>65</sup> Sukendar, Husaini Usman, 2013, *Karakteristik Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah Smp Negeri 1 Banguntapan, Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan Volume 1, Nomor 2,*

<sup>66</sup> Kris Styaningsih, 2019, *Democratic Leadership: Upaya Kepala Sekolah dalam Membangun Kualitas Peserta Didik,* Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 4, Nomor 1, Mei 2019

pageraji Cilongok Banyumas”.<sup>67</sup> Penelitian ini membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan berbagai inovasi dan upaya untuk mendongkrak kualitas madrasah yang difokuskan pada kepemimpinan inovatif seorang kepala madrasah pada bidang administrasi, relasi dan promosi madrasah. Adapun jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*Field research*) dan pendekatan penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif.

5. Dalam Jurnal oleh Aufa mengatakan “Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Hasil penelitian ini adalah: Pertama, Kepala Sekolah Manajemen meliputi: Pendidik, Manajerial, Administrator, Pengawas, Pemimpin, Inovator dan Motivator. Kedua, Peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan profesionalisme guru dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi yang meliputi seminar, lokakarya, dan pelatihan komputer. Kegiatan keagamaan dan memberikan mata pelajaran tambahan kepada siswa untuk ujian nasional. Ketiga, faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengelolaan kepala sekolah antara lain faktor: ketersediaan dana, tenaga dan sarana prasarana”<sup>68</sup>
6. Penelitian Tesis oleh Englang Laida yang berjudul “Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motifasi Kerja Guru SD Negeri Berkoh 01 Purwokerto. Penelitian ini mengkaji tentang hubungan antara

---

<sup>67</sup> Laeli Mu’minatul Khoeriyah, 2012, *Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif NU 1 pageraji Cilongok Banyumas*. (Tarbiyah: KI, 2012)

<sup>68</sup> Aufa, 2016, *School Principal's Efforts in Improving Education Quality. Jurnal Pendidikan Madrasah*, Volume 1, Nomor 2, November 2016 P-ISSN: 2527-4287 - E-ISSN: 2527-6794

kepemimpinan Kepala Sekolah dengan motifasi kerja Guru. Jenis penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, karena penelitian ini korelatif. variabel yang di hubungkan berbeda, obyek dan tahun pelaksanaanya juga berbeda. jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan pendekatan kualitatif.”<sup>69</sup>

Persamaan penelitian terdahulu “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma’arif NU Notog Patikraja Banyumas Tahun Pelajaran 2013/2014”; Upaya Kepala Sekolah dalam Membangun Kualitas Peserta Didik di Sekolah Dasar (SD) Tunas Teladan Palembang; “Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif NU 1 pageraji Cilongok Banyumas”; Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motifasi Kerja Guru SD Negeri Berkoh 01 Purwokerto, dengan kajian ini ialah sama-sama meningkatkan kompetensi profesional guru.

Perbedaan dari penelitian terdahulu “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Mataram”; “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma’arif NU Notog Patikraja Banyumas Tahun Pelajaran 2013/2014”; Upaya Kepala Sekolah dalam Membangun Kualitas Peserta Didik di Sekolah Dasar (SD) Tunas Teladan Palembang; “Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif NU 1 pageraji Cilongok Banyumas”; Hubungan Kepemimpinan

---

<sup>69</sup> Englang Laida, 2009, *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motifasi Kerja Guru SD Negeri Berkoh 01 Purwokerto* (Tarbiyah, KI, 2009)

Kepala Sekolah Dengan Motifasi Kerja Guru SD Negeri Berkoh 01 Purwokerto, dengan pengkajian ini ialah **“Peran Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di Madrasah Aliyah Walisongo Kayen Pati Tahun Pelajaran 2019/2020.”**

### **C. Kerangka Berfikir**

Kinerja guru yang baik hendaknya memiliki kualitas kerja yang baik yaitu guru mampu menguasai materi pelajaran yang akan disampaikan. Guru harus memiliki kecepatan dan ketepatan dalam melaksanakan pembelajaran, memiliki inisiatif dalam menggunakan berbagai macam metode, model dan media pembelajaran, mampu mengelola kelas dan menilai hasil belajar siswa, mampu berdiskusi dalam pembelajaran serta terbuka dan mau menerima masukan. Kepala sekolah berperan penting dalam kinerja guru yaitu harus mampu mengawasi kegiatan guru, siswa, staf, dan membuat kebijakan yang baik. Wewenang yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah membatasi jam mengajar guru, membuat SK mengajar. Berbagai kebijakan yang dibuat bertujuan agar kelulusan siswa dalam ujian memuaskan. Selain itu kompetensi yang harus dimiliki seorang guru adalah kompetensi kognitif yaitu menguasai materi pelajaran. Guru harus memiliki kompetensi yang objektif, disiplin dan tepat waktu menyelesaikan materi pelajaran. Guru harus memiliki kompetensi psikomotorik yaitu guru memfasilitasi peserta didik untuk berdiskusi dan guru memberikan kesempatan siswa untuk bertanya.

## 1.1 Bagan kerangka berpikir

