

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Dasar Strategi

1. Pengertian Strategi

Manajemen Strategik merupakan rangkaian dari dua kata yang terdiri dari kata “Manajemen” dan “Strategik”, masing-masing memiliki pengertian sendiri dan setelah dirangkai menjadi satu, berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Untuk melihat perbedaannya akan dijelaskan sedikit tentang arti dari kata “Manajemen” dan “Strategik”. Menurut George R. Terry, manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan bantuan orang lain.¹ Dalam Kamus Ilmiah Populer, manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.² Sedangkan menurut Hadari Nawawi manajemen merupakan kemampuan kepemimpinan (*manajer*) dalam mendayagunakan orang lain melalui kegiatan dan mengembangkan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.³

Dari hal diatas dapat dikatakan bahwa manajemen strategi merupakan kegiatan mengambil keputusan atau merencanakan tindakan-tindakan strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Hal tersebut berarti suatu strategi yang direncanakan baru pada proses penyusunan rencana kerja belum

¹ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M (Cet.10, Jakarta: PT Bumi Aksara), hlm 9.

² Pius A. Partanto & M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola,2001), h 440.

³ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Cet III, Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005), h 38.

sampai pada tindakan kerja dan strategi itu di gunakan untuk mencapai tujuan tertentu, manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai mencapai tujuan, untuk hal tersebut fokus manajemen baru dapat dicapai harus dengan memanfaatkan dan menggerakkan semua sumber daya yang ada.

Manajemen strategi penting dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Menerapkan manajemen strategi berarti mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal dengan menetapkan tujuan, rencana dan tindakan untuk mencapai tujuan.

2. Penyusunan Strategi

Penyusunan strategi dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu diagnosis, perencanaan, dan penyusunan dokumen rencana. Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulann berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kemampuan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan, sedangkan kajian eksternal bertujuan untuk mengungkapkan peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threat*).

Tahap perencanaan diawali dengan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan uraian (wawasan) perihal keadaann yang diinginkan di era depan. Sedangkan misi (*mision*) ditetapkan dengan perhitungkan rumusan penugasan (yang merupakan tuntutan tugas diluar dalam permintaan berasal dari dalam) yang berkaitan dengan era depan dan keadaan yang dihadapi sementara ini. Srtategi pengembangan dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dan didalam rangka menghadapi isu utama (isu strategi). Urutan strategi pengembangan wajib disusun dengan isu-isu

utama. Dengan rumusan strategi pembangunan dapat dibedakan menurut kelompok strategi, sub kelompok dan rincian strategi.⁴

Tahap yang ketiga penyusunan dokumen rencana strategi, rumusannya tidak perlu tebal, supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes. Perumusan rencana strategi dapat dilakukan sejak pengkajian telah menghasilkan temuan, penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua putusan atau rumusan telah ditetapkan.⁵

Kemudian di didalam manajemen strategi juga punya kerangka kerja yang terdiri dari tiga tahap, yaitu: (1) Perumusan strategi, yang harus diperhatikan didalam perumusan langkah bagi para manejer dan eksekutif di didalam organisasi yaitu: Penetapan visi dan misi organisasi;Melakukan audit eksternal, untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang mampu untungkan sebuah instansi dan ancaman yang harus dihindari. Melakukan audit internal; tujuan dan langkah ditetapkan bersama dengan obyek untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. Menetapkan obyek jangka panjang; tujuan-tujuan jangka panjang mempresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan langkah tertentu. Strategi mempresentasikan berbagai tindakan yang harus diambil untuk menggapai obyek jangka panjang. Menciptakan dan mengevaluasi serta menentukan strategi; Proses didalam menciptakan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif, tidak cuman menentukan langkah yang hendak dijalankan. Analisis dan penentuan langkah

⁴ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan...*, hlm 165.

⁵ *Ibid*, hlm 166.

mengupayakan menentukan tindakan alternative dalam membantu perusahaan/instansi untuk mencapai visi dan tujuannya. Strategi, obyek dan misi perusahaan/instansi, dilengkapi dengan informasi audit eksternal dan internal, memberikan lanasan untuk menciptakan serta mengevaluasi langkah yang masuk akal. (2) Penerapan strategi, yaitu laksanakan strategi. Tahapan ini merupakan tahap menentukan apakah rancangan strategi yang dirumuskan sanggup dilakukan dan berhasil tanpa kendali. (3) Mengukur dan mengevaluasi strategi, evaluasi strategi yang dilakukan apabila di dalam perumusan dan penerapan strategi di dalam organisasi ada suatu persoalan yang perlu dikaji ulang lagi sebelum terjadinya persoalan yang begitu serius. Evaluasi meliputi aktifitas pokok, yaitu: a) penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan/instansi b) perbandingan hasil yang diharapkan bersama hasil yang sebenarnya, c) pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai bersama rancangan.

Dari sebagian tahapan manajemen strategi diatas kepala sekolah dapat menetapkan atau memakai strategi yang pas di dalam mengelola personalia lebih-lebih di dalam meningkatkan kualitas kelulusan di dalam organisasi yang dinaunginya. Rencana strategi yang dirumuskan di dalam jabaran visi, misi, isu utama, dan strategi pengembangan perlu dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan rancangan operasional lima tahun di dalam rencana operasional lima tahunan pada lain tercakup program kerja/kegiatan, proyek/kegiatan, sasaran dan lulusan pendukungnya.

Tanpa mobilisasi usaha atau perencanaan yang benar, organisasi atau lembaga akan tidak berhasil mencapai tujuannya, dan pada tiap-tiap organisasi pasti mempunyai pemimpin, yang mana pemimpin itu bertanggung jawab atas kaum yang dipimpinnya.

3. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah sistem pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program langkah yang dibutuhkan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan metode-metode yang dibutuhkan untuk melindungi bahwa langkah dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategi merupakan sistem perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan menggapai tujuan-tujuan organisasi.⁶

Rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi menurut Edward Sallis adalah sebagai berikut:

a. Visi, misi dan tujuan

Secara simple visi dapat disimpulkan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita dan harapan dan impian-impian mengenai era depan. Statemen visi berarti obyek puncak berasal dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. visi wajib singkat, langsung dan menunjukkan obyek pusat puncak institusi. Statemen misi terlalu perihal bersama visi dan memberikan arahan yang sadar baik untuk era saat ini maupun untuk masa yang bakal datang. Statemen misi

⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm 91.

menyebabkan visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi tidak serupa bersama institusi-institusi lain.

b. Riset/Analisa

Riset pasar adalah langkah utama untuk mendengarkan pelanggan dan calon pelanggan. Kalimat mutu yang dirasa tersebut tidak bakal berarti apa-apa tanpa riset pasar. Riset pasar dapat digunakan untuk menentukan isu-isu mutu lewat sudut pandang pelanggan. Riset tersebut akan memberikan data yang bakal melengkapi kesan institusi terhadap kelompok pelanggan atau calon pelanggan yang bervariasi. Institusi harus mengetahui apa yang dipikirkan aneka kelompok mengenai mereka, dan kenapa lebih dari satu orang memiliki asumsi layaknya itu sedang yang lain tidak. Kelompok pelanggan yang tidak serupa memiliki keperluan yang berbeda pula supaya butuh pendekatan dan juga wujud perlakuan yang beraneka. Institusi hanya bakal sadar perbedaan pasar tersebut saat institusi memiliki hal tersebut.

c. Analisis SWOT

SWOT dapat dibagi kedalam dua elemen yaitu: analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan. Musa Hubeis dkk mengungkapkan bahwa masing-masing komponen penyusunan SWOT disimpulkan sebagai berikut: 1. Strengths (kekuatan) adalah sumber energi atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efisien untuk menggapai tujuan, 2. Weaknesses (kelemahan) adalah keterbatasan toleransi ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan, 3. Opportunities (peluang) adalah kondisi yang membantu dalam suatu

organisasi digambarkan berasal dari kecenderungan atau pergantian sejenis atau pandangan yang diperlukan untuk tingkatkan permintaan prosuk/jasa da amat mungkin organisasi untuk meningkatkan posisinya lewat kegiatan suplai,

4. Threats (ancaman) adalah kondisi yang tidak membantu (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial mengakibatkan kerusakan kiat yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.⁷

d. Rencana usaha dan operasi

Rencana usaha dan operasi adalah konsep cermat jangka pendek, biasanya satu tahun untuk menggapai aspek-aspek spesifik berasal dari kiat institusional jangka panjang.

e. Kebijakan mutu dan konsep mutu

Sebuah lembaga wajib memiliki statemen kebijakan yang sadar tentang mutu. Kebijakan mutu adalah sebuah statemen prinsip yang disampaikan institusi. Tahap sesudah itu adalah mengembangkan rencana mutu. Rencana mutu wajib memiliki tujuan-tujuan yang perihal dengan mutu dan metode-metode yang digunakan untuk menerjemahkan komitmen manajemen kedalam pelaksanaan.

f. Biaya mutu

Pembiayaan merupakan tolak ukur mengenai keuntungan berasal dari peningkatan mutu. Setiap proyek peningkatan mutu wajib didekati bersama

⁷ Hubeis, M dkk, *Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi*, (Elex Media Komputindo: Jakarta, 2014), hlm 16-17.

harapan bahwa ia bakal memberi tambahan keuntungan yang bakal dapat menutupi pembiayaannya.

g. Monitoring dan evaluasi

Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Proses evaluasi wajib fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi dua isu, yaitu: pertama, tingkatkan di mana institusi memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya baik internal maupun eksternal. Kedua, sejauh mana institusi dapat menggapai misi dan tujuan strateginya.⁸

4. Implementasi Strategi

Perencanaan yang udah dibikin oleh pemimpin mesti diuji cobakan keberhasilan dengan langkah diimplementasikan. Dalam penerapan konsep atau strategi diperlukan *controlling*. Maka dari itu kepala sekolah perlu menganalisis, mengawasi dan melakukan evaluasi serta melakukan perbaikan berkala andai kata langkah yang diterapkan miliki kekurangan.

Menurut Hunger dan Wheelen, Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.⁹ Implementasi rencana strategi meliputi: program, anggaran, prosedur, evaluasi dan pengawasan.

a. Program

⁸ E. Sallis, *Total Quality Management, (Manajemen Mutu Pendidikan)*, (IRCiSod: Jogjakarta, 2010), hlm 212.

⁹ David J. Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S. (Cet. 16, Yogyakarta: Andi, 2003), hlm 17.

Program kerja merupakan suatu deskripsi atau gambaran terperinci dari strategis-strategi dan langkah-langkah untuk menerapkan suatu Rencana Induk Pengembangan. Rencana tindakan mencakup kegiatan yang dilakukan untuk : 1) (a) menguji obyektivitas program kerja yang diusulkan dengan target dan ukuran pencapaian yang terkait dengan obyek tersebut; (b) menilai tingkat performance (tampilan did) saat ini dengan ukuran yang telah dibuat; (c) mendiagnosis penyebab permasalahan dan kegagalan dengan menggunakan diagram sebab akibat atau diagram fishbound; d) menetapkan langkahlangkah kerja operasional dengan mengacu pada konsep siapa yang bertanggung jawab terhadap setiap pekerjaan (*who*), kapan kegiatan dilaksanakan (*when*), dimana pelaksanaannya (*where*), bagaimana mengukur tingkat pencapaian (*how*), berapa sumber daya yang diperlukan (*how*), mengapa melakukan prioritas (*why*).¹⁰ Program kerja sekolah merupakan arah dan pedoman penyelenggaraan pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Program merupakan acuan dan pedoman serta panduan evaluasi penyelenggaraan pendidikan. Penyusunan program kerja berlandaskan kepada data-data dan informasi yang akurat, rasional, berdasarkan pada potensi yang dimiliki, partisipatoris dan kolektif. Program kerja lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan yang disusun meliputi: program pimpinan/kepala, program bidang akademik kurikulum, program bidang kesiswaan dan pembinaan organisasi kesiswaan, program bidang administrasi umum,

¹⁰ Sholeh, A.R., et. all., *Panduan Perencanaan dan Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Depag RI dan MP3A, 2005), hlm 57-58.

ketenagaan dan keuangan, program bidang prasarana-sarana, program bidang pengembangan perpustakaan, program bidang pengembangan laboratorium, program bidang humas dan informasi dan sebagainya.

b. Anggaran

Untuk melihat ruang lingkup anggaran pembiayaan pendidikan dapat dilihat dari: (1) tanggung jawab pembiayaan pendidikan (pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat); (2) biaya langsung dan tidak langsung; (4) biaya pribadi atau biaya sosial; serta sumber-sumber anggaran dari anggaran rutin atau dari anggaran pembangunan. Anggaran pendidikan adalah rencana operasional secara kuantitatif yang dinyatakan dalam bentuk uang dan dijadikan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Suatu anggaran akan tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan beserta alokasi dana yang disediakan. Dan hasil akhir dari suatu anggaran adalah pernyataan-pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber pembiayaan. Anggaran pendidikan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Anggaran selalu terdiri dari dua sisi yaitu sisi pengeluaran dan sisi penerimaan. Dengan sisi pengeluaran mengacu kepada sisi penerimaan berdasarkan sumber-sumbernya;
- 2) Anggaran ditentukan oleh masing-masing satuan organisasi, tingkat pusat oleh pemerintah, dan tingkat satuan pendidikan oleh sekolah (sekolah dan komite sekolah);
- 3) Sisi penerimaan menggambarkan dari mana saja sumber-sumber pembiayaan

didapatkan (subsidi pemerintah, iuran siswa atau bantuan masyarakat); 4) Sisi pengeluaran, merupakan alokasi besarnya biaya yang dilokasikan untuk setiap komponen biaya yang meliputi; kegiatan administrasi, ketatausahaan, sarana prasarana, kesejahteraan pegawai sekolah, PORSENI, pengadaan buku rapor, penyelenggaraan evaluasi, supervisi, pembinaan pengelolaan subsidi dan pendataa; 5) Adanya pengeluaran rutin (gaji, barang yang harus sering diganti) serta pengeluaran untuk barang-barang tahan lama (gedung sekolah, laboratorium, sarana olahraga serta fasilitas belajar lainnya).

Anggaran yang disusun pada organisasi besar disusun oleh suatu bagian atau suatu tim anggaran biasanya pada biro perencanaan. Untuk organisasi kecil termasuk tingkat satuan pendidikan anggaran disusun oleh pimpinan dengan dibantu unsur Tata Usaha dan Wakil Kepala Sekolah. Untuk tingkat-tingkat satuan pendidikan tertentu penyusunan anggaran dilakukan pada suatu rapat kerja yang diadakan secara khusus dan dibahas dengan perencanaan-perencanaan pendidikan lainnya secara bergantian.

c. Prosedur

Prosedur adalah aturan atau teknik pelaksanaan sistem secara langkah demi langkah untuk melaksanakan suatu aktivitas tertentu. Di perusahaan, prosedur seringkali dinamakan SOP (standard operating procedure). Prosedur dapat dibuat untuk berbagai kegiatan yang ada di perusahaan, seperti kegiatan teknis, administrasi, marketing, logistik, keuangan, produksi, transportasi, dan sebagainya. Prosedur yang dapat dibuat

misalnya: 1) Prosedur rekrutmen siswa baru; 2) Prosedur perhitungan penyusunan anggaran; 3) Prosedur pengiriman kenaikan pangkat guru; 4) dan sebagainya.

d. Evaluasi dan Pengawasan

Pengawasan dan evaluasi adalah kegiatan yang saling menunjang. Pengawasan dilakukan selain untuk membandingkan kinerja yang dicapai dengan kinerja yang diharapkan, tetapi juga menilai dan mengukur sejauh mana obyektif dapat dicapai. Kalau obyektif dapat dicapai sesuai yang ditentukan, mungkin evaluasi tidak perlu dilakukan sangat mendalam, demikian pula sebaliknya. Untuk mempermudah penilaian dan pengukuran, seperti telah disinggung di atas, obyektif sebaiknya dinyatakan dan dirumuskan secara kuantitatif. Dalam pengawasan, kita perlu menentukan kriteria pencapaian obyektif dan benchmark. Benchmark adalah tolok ukur kinerja yang didapatkan dari kinerja perusahaan yang unggul dan yang dijadikan acuan. Atas dasar kriteria, pencapaian obyektif diukur.¹¹

Sekolah yang ingin mengimplementasikan perencanaan strategis di sekolah, maka tiap sekolah harus menjalankan proses yang berupa langkah-langkah atau cara-cara tertentu agar perencanaan strategis dapat disusun secara efektif dan efisien. Tiap sekolah tentu memiliki langkah-langkah yang berbeda-beda disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada di sekolahnya. Sekolah akan menghasilkan sebuah perencanaan

¹¹ Moh. Amin, *Implementasi Manajemen Strategi Kepala Sekolah Menengah Pertama*, (Banten: FTK IAIN SMH, TARBAWI, Vol 2, No 02, 2016), hlm 49-52.

strategis yang baik apabila dalam penyusunannya menggunakan metode yang baik pula.

Perencanaan strategis harus menghasilkan sebuah analisis lingkungan strategis baik eksternal maupun internal. Analisis dilakukan melalui proses intelektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan dilakukan dan mendasarkan keputusan-keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta memperhatikan perkiraan keadaan yang akan datang, sehingga tergambar dengan jelas apa yang menjadi tantangan nyata bagi sekolah ke depan. Dengan adanya tantangan masa depan sekolah, maka dilahirkan visi, misi, tujuan, dan program-program strategis yang merupakan wujud dari antisipasi dan solusi masalah yang akan datang. Selain visi, misi, dan tujuan yang harus dijelaskan dalam perencanaan strategis, ia juga diminta memberi alasan yang rasional mengenai program yang dipilih untuk menyongsong perubahan dan menyelesaikan masalah atau mengapa suatu misi harus dipikul. Perencanaan ini dengan misinya harus juga menjelaskan kondisi tempat perencanaan itu akan dilaksanakan yaitu apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan dilibatkan dalam pekerjaan itu, bagaimana persyaratan fasilitasnya, dan kriteria hasil yang bagaimana yang diinginkan. Untuk melihat efektivitas implementasi perencanaan strategis di sekolah dapat dilakukan dengan melakukan monitoring dan evaluasi. Oleh karena itu, perencanaan strategis dalam implementasinya

akan tergambar faktornya adalah komitmen manajemen. Komitmen itu terutama berupa efektivitasnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi perencanaan strategis perlu diketahui dan di analisis oleh sekolah. Salah satu kemauan untuk membangun dan mempertahankan disiplin perencanaan, terlibat secara total dalam segala waktu, berbicara tentang rencana sesering mungkin, dan kemudian secara konstan memfokuskan perhatian pada isu-isu perencanaan.

Syarafuddin menjelaskan bahwa untuk saat sekarang ini, setiap lembaga pendidikan memerlukan adanya perencanaan strategis dengan menyusun misi, visi, tujuan, sasaran, metode, program dan kegiatan. Ia menegaskan bahwa sebagai salah satu jenis perencanaan, maka keberadaan perencanaan strategis mencakup spektrum kegiatan yang luas dan memerlukan waktu yang lama dalam mewujudkannya dan harus didukung sumber daya yang baik. Hal itu dimaksudkan sebagai perencanaan jangka panjang untuk menjawab tantangan eksternal sekolah yang semakin dinamis dan kompleks. Di sini diperlukan analisis kekuatan, kelemahan (faktor internal organisasi sekolah), dan peluang serta ancaman/tantangan (faktor eksternal organisasi sekolah). Akhirnya akan diketahui dimana posisi sekolah, mau ke mana, dan apa masalah krusial yang dihadapi, lalu dibuatlah perencanaan strategis menjangkau masa depan yang lebih baik.¹²

¹² Syarafuddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm

Dari pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam menerapkan strategi perlu merencanakan perubahan dan menganalisisnya dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal, baik itu sumber daya, keadaan sekarang dan yang akan datang, *stakeholder*, dan teknologi.

5. Evaluasi Strategi

Secara istilah evaluasi adalah aktivitas terencana untuk mengetahui kegiatan suatu objek bersama menggunakan instrument dan hasilnya dibandingkan bersama tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan.

Menurut Daryanto terhitung mengemukakan bahwa evaluasi adalah suatu sistem terus menerus sehingga di dalam sistem kegiatannya dimungkinkan untuk merevisi misalnya ada suatu kesalahan. Sedangkan menurut Wond and Born (dalam Anas Sudijono) "*refer to the act or process to dermining the evaluate of something*" (mengacu pada suatu tindakan atau sistem untuk memilih nilai suatu tindakan yang dimaksud adalah tindakan yang dijalankan evaluator terhadap suatu peristiwa atau kejadian. Tindakan ini mempunyai kandungan maksud untuk memberikan makna atau makna berasal dari kejadian itu, sehingga dapat diproses lebih lanjut. Tindakan selanjutnya dijalankan atas dasar obyektivitas dan integritas).¹³

Dalam pelaksanaan strategi, dari proses perencanaan hingga implementasi melibatkan banyak pihak dari berbagai kalangan dalam organisasi. Sehingga, setelah memasuki tahap pelaksanaan atau implementasi perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi dalam setiap prosesnya agar hal-hal yang telah

¹³ Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (PT. Rineka Cipta: Jakarta, 1999), hlm 1-2.

direncanakan sesuai dan tepat atau tidak. Namun proses evaluasi tidak serta merta berhenti, hasil evaluasi tersebut harus dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja organisasi terus menerus. Sehebat apapun dalam perencanaan, tidak menutup kemungkinan dalam pelaksanaannya terdapat kendala-kendala yang menghasruskan menilik kembali hal-hal yang telah direncanakan tersebut. Sehingga, hasil dari evaluasi strategi harus dijadikan panduan untuk terus memperbaiki kinerja organisasi.

B. Pengertian Kepala sekolah

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran.¹⁴

Menurut Jamal Ma'mur, kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumberdaya yang ada di suatu sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.¹⁵

Menurut Muhaimin, kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu "kepala dan sekolah". Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah berasal dari bahasa arab dari kata darasa, yadrusu, darsan wa darsun wa diri satun, yang berarti: terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Di lihat dari

¹⁴ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta; Raja Grafindo 2001), 17

¹⁵ Jamal Ma'mur Asnawi, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta:2012)

pengertian ini, maka sekolah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.¹⁶

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan organisasi sekolah. Oleh sebab itu tugas-tugas kepala sekolah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga mampu menganalisis berbagai persoalan, mampu memberikan pertimbangan, cakap dalam memimpin dan bertindak dalam berorganisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menyelesaikan persoalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat De Roche dalam Wahyudi bahwa “Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kemampuan antara lain: (1) Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, (2) Mempunyai harapan tinggi terhadap sekolah, (3) Mampu mendayagunakan sumber daya sekolah, (4) Profesional dalam bidang tugasnya”.

Kepala sekolah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan harus memberikan dampak positif dan perubahan yang mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan disekolah, dampak tersebut antara lain terhadap efektivitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, penegelola sumber daya kependidikan yang efektif oriental pada peningkatan mutu, team work yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipatif dengan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini lebih lanjut Akdon mengatakan “ implikasi dan eksistensi strategi tersebut maka strategi dapat

¹⁶ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta;2005)

dinyatakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), akan tetapi strategi sendiri bukan sekedar suatu rencana, tetapi strategi harus bersifat menyeluruh dan terpadu”.

Beberapa uraian pada mulanya mampu diambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah merupakan kunci utama didalam kesuksesan suatu instansi pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi terhadap peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan langkah ia lihat peranannya terbujuk oleh kepribadiannya persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta keputusan yang dibikin oleh sekolah tentang fungsi kepala sekolah didalam bidangnya.

C. Tugas dan fungsi kepala sekolah

Aswarni sujud, Moh. Saleh dan Tatang M amirin dalam bukunya “administrasi Pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijakan sekolah.
- b. Pengatur tata kerja sekolah, yang mengatur pembagian tugas dan mengatur pembagian tugas dan mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.
- c. Pensuspervisi kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan.¹⁷

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

¹⁷ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001) 81.

- a. Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
- b. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
- c. Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
- d. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.¹⁸

Sebagai pemimpin pendidikan disekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (team work) dibawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi. Dalam pelaksanaan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara professional, para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar secara terus-menerus.

¹⁸ Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004) 112.

Kepala Sekolah juga mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Secara garis besar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:¹⁹

a. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Sebagai *educator*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

b. Kepala sekolah sebagai *manajer*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Jakarta : Rosda, 2010), hlm 98

kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.²⁰

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.²¹

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi mencakup penentuan kondisi atau syarat personel mampu material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha menenuhi syarat - syarat itu.

e. Kepala sekolah sebagai *leader*

²⁰ *Ibid* h.103

²¹ *Ibid* .107

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat 1). Jujur 2). Percaya diri 3). Tanggung jawab 4). Berani mengambil resiko dan keputusan 5). Berjiwa besar 6). Emosi yang stabil 7). Teladan

f. Kepala sekolah sebagai *innovator*

Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

g. Kepala sekolah sebagai *motivator*

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).²²

D. Pengertian Profesionalisme Guru

Secara harfiah profesi berasal dari kata *profession* (inggris) yang berasal dari bahasa latin *profesus* yang berarti “mampu atau ahli dalam suatu bentuk pekerjaan”. Dalam *webster's new world dictionary* di temukan bahwa profesi

²² E Mulyasa, *menjadi kepala sekolah profesional*,

merupakan suatu pekerjaan yang menuntut pendidikan tinggi.²³ Kata profesi dapat di ketahui dari tiga sumber makna yaitu makna Secara etimologi profesi berasal dari bahasa ingris *profession* atau bahasa latin *profecus* yang artinya mengakui, pengakuan, menyatakan mampu atau ahli dalam melakukan pekerjaan tertentu. Secara terminologi profesi dapat di artikan sebagai suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pekerjaan tinggi bagi pelakunya yang di tekankan pada pekerjaan mental. Sementara secara sosiologi profesi merupakan jenis model pekerjaan yang ideal, karena dalam realitanya bukanlah hal yang mudah untuk mewujudkannya dan hanya bisa dilakukan oleh orang-orang yang sudah profesional dalam bidangnya.²⁴

Profesionalisme berasal dari istilah professional yang dasar katanya adalah *profesion* (profesi). Dalam bahasa ingris professionalism secara leksikal berarti sifat profesional, profesionalisme merupakan suatu tingkah laku suatu tujuan atau kualitas yang menandai atau melukiskan coraknya suatu profesi²⁵

Profesionalisme guru merupakan suatu keadaan dimana seorang guru ini memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas kependidikan dan pengajaran yang telah terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman dibidangnya. Pekerjaan guru dapat dipandang suatu profesi yang secara keseluruhan harus memiliki kepribadian yang baik dan mental yang tangguh, karena mereka dapat menjadi contoh bagi siswanya dan masyarakat sekitarnya.

²³ Alma buhari, *guru profesional*, edisi revisi (bandung:alfabeta,2012),115

²⁴ Suprihatiningrum jamil, *guru profesional*, cetakan II (jogjakarta: ARUZZ media, 2014), 45-46

²⁵ Suprihatiningrum jamil, *guru profesional* .51-52.

Menurut Ali Mudhofir Profesionalisme merupakan sikap para anggota profesi benar-benar menguasai, sungguh-sungguh kepada profesinya. “Profesionalisme” adalah suatu sebutan terhadap kualitas sikap para anggota suatu profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki untuk dapat melakukan tugas-tugasnya.²⁶ Profesional artinya orang yang ahli atau tenaga ahli. Profesionalisme artinya sifat profesional.²⁷

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 diperlukan usaha-usaha yang sistemik dan konsisten serta berkesinambungan dari pendidik itu sendiri dan para pihak pengambil kebijakan.²⁸

Dari pemaparan di atas dapat di ambil kesimpulan Profesionalisme menunjuk kepada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan harus terusmenerus mengembangkan strategi-strategi yang di gunakan dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Perwujudan unjuk kerja profesional guru dan dosen ditunjang dengan

²⁶ Ali Mudlofir, *Pendidikan Profesional Konsep, strategi dan aplikasinya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia*, (Jakarta;2012) h.120

²⁷ *Ibid*

²⁸ Pusat Kurikulum Depdiknas, *Standar Kompetensi Mata Pelajaran Agama Islam Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyyah*, (Jakarta: Depdiknas. 2004)

jiwa profesionalisme yaitu sikap mental yang senantiasa mendorong untuk mewujudkan diri sebagai pendidik yang professional. Kualitas profesionalisme ditunjukkan oleh enam unjuk kerja sebagai berikut:

- a. Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal.
- b. Meningkatkan dan memelihara citra profesi.
- c. Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan
- d. professional yang dapat dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilan.
- e. Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi.
- f. Memiliki kebanggaan terhadap profesinya.²⁹

Dalam bekerja, setiap manusia dituntut untuk bisa memiliki profesionalisme karena di dalam profesionalisme tersebut terkandung keahlian dalam mengoptimalkan ilmu pengetahuan, *skill*, waktu, tenaga, sumber daya, serta sebuah strategi pencapaian yang bisa memuaskan semua bagian/elemen. Profesionalisme juga bisa merupakan perpaduan antara kompetensi dan karakter yang menunjukkan adanya tanggung jawab moral.

Menurut Supriyadi, penggunaan istilah profesionalisme menunjuk pada derajat penampilan seorang sebagai professional atau penampilan suatu pekerjaan sebagai suatu profesi, ada yang profesinya tinggi, sedang, dan rendah.

²⁹ Zainal Aqib dan Elham Rohmanto. *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*. (Bandung: CV.Yrama Widya. 2007), 145-146

Profesionalisme juga mengacu kepada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja berdasarkan standart yang tinggi dan kode etik profesinya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa profesi adalah suatu keahlian (*skill*) dan kewenangan dalam suatu jabatan tertentu yang mensyaratkan kompetensi.

E. Konsep dan makna profesi guru

Berdasarkan UU RI No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1, guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru merupakan suatu profesi yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang diluar bidang pendidikan. Guru ini merupakan profesi tertua didunia seumur dengan keberadaan manusia. Penilaian terhadap profesi guru ini sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah suatu negara. Guru adalah posisi yang strategis bagi pemerdayaan dan pembelajaran suatu bangsa yang tidak mungkin digantikan oleh unsur manapun dalam kehidupan sebuah bangsa sejak dahulu. Semakin signifikannya keberadaan guru melaksanakan peran dan tugasnya semakin terjamin terciptanya kehandalan dan terbinanya kesiapan seseorang.

Menurut Susanto guru merupakan suatu profesi yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh

sembarang orang diluar bidang pendidikan. walaupun pada kenyataannya masih terdapat guru yang tidak memiliki latar belakang pendidikan bidang keguruan.

Profesi guru dalam Undang-Undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen mengharuskan sebuah komponen pokok yang harus dimiliki seorang guru profesional. Kompetensi tersebut adalah; kompetensi pedagogis, kompetensi pribadi, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Menurut Webster dalam Kunandar, Profesi berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu masyarakat pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif.³⁰

Pada hakikatnya profesi adalah suatu pernyataan atau suatu janji yang terbuka. Suatu pelayanan atau suatu janji yang dinyatakan oleh tenaga profesional. Pernyataan profesional mengandung makna terbuka yang sungguh-sungguh, yang keluar dari lubuk hatinya. Pernyataan demikian mengandung norma-norma nilai-nilai etik. Orang yang menyebut pernyataan itu yakin dan sadar bahwa pernyataan yang dibuatnya adalah baik. “baik” dalam arti bermanfaat bagi orang banyak dan bagi dirinya sendiri. Pernyataan janji itu bukan hanya sekedar dari mulutnya, tetapi merupakan ekspresi kepribadiannya dan tampak pada tingkah lakunya sehari-hari. Janji yang bersifat etik itu mau tak mau akan berhadapan dengan sanksisanksi tertentu, bila dia melanggar janjinya, dia akan berhadapan dengan

³⁰ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*. (Jakarta:2011)

sanksi tersebut, misalnya hukuman atau protes masyarakat, hukuman dari tuhan, dan hukuman oleh dirinya sendiri. Jika seseorang telah menganut suatu profesi tertentu, dia akan berbuat sesuai dengan janji tersebut. Janji-janji itu biasanya telah digariskan dalam kode etik profesi bersangkutan, dalam hal ini profesi kependidikan.

F. Kompetensi guru

Kompetensi secara umum di artikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu dalam melakukan tugas pokok. Sebelum mengetahui pendapat dari beberapa ahli tentang pengertian kompetensi. sedikit di ulas tentang terbentuknya kompetensi seseorang salah satu teori yang bisa di jadikan landasan terbentuknya kompetensi seseorang.

Mulyasa mengutip beberapa pengertian mengenai kompetensi sebagai berikut:³¹

- a. Broke and Stone mengemukakan bahwa kompetensi guru sebagai suatu gambaran kualitatif tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti.
- b. Charles mengemukakan bahwa kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.
- c. Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1 no 10 tentang Guru dan Dosen menjelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

³¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013, h. 25

Menurut pendapat dari Kurt Levin, asal mula teori ini berangkat dari psikologi Gestalt yang dipelopori tiga tokoh dari Jerman yaitu Max Wertheimer, Kohler dan Koffka, dimana dalam teori mereka disebutkan bahwa kemampuan hampir sama dengan gaya gravitasi. Selanjutnya Kurt Levin mengembangkan teori ini dengan memposisikan seseorang akan memperoleh kompetensi karena gaya gravitasi di sekitarnya yang turut membentuk potensi seseorang secara individu artinya kompetensi dibentuk dan dipengaruhi oleh lingkungan.³²

Menurut Rostiyah N.K kompetensi yaitu suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kemampuan dalam bidang pekerjaan yang mereka tekuni. Sementara kompetensi menurut McLeod yang dikutip oleh Moh Uzer Usman kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.³³

Sedangkan menurut Undang-Undang Guru dan Dosen, istilah kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh Guru atau Dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.³⁴ Sementara Menurut Usman Kompetensi adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.

³² B. Uno, Hamzah. *Profesi Kependidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 60.

³³ Uzer Usman, Moh. *Menjadi Guru Profesional*. Edisi kedua. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), 14.

³⁴ Undang RI No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Jakarta: Depdiknas RI, 2005), 5.

Jadi setelah mengetahui pengertian kompetensi yang di kemukakan oleh para ahli dapat di simpulkan dari paparan di atas kompetensi merupakan komponen utama dari standart profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Dalam proses profesional seorang guru dan dosen harus memenuhi empat kompetensi yang menjadi pilar utama bagi terbentuknya ke profesionalan seseorang ke empat kompetensi itu meliputi:

a. Kompetensi pedagogik

Tugas guru yang utama ialah mengajar dan mendidik murid-murid di kelas dan di luar kelas. Guru selalu berhadapan dengan murid yang memerlukan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap utama untuk menghadapi hidupnya dimasa depan. Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan, yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan juga pemahaman tentang peserta didik dan pengembangan kurikulum/silabus perancangan pembelajaran.³⁵

Hal ini Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran yang berhubungan dengan peserta didik, meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis,

³⁵ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan Dan Sumber Belajar (Teori Dan Praktik)*, (Kencana: Jakarta,2011) 30-31

pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.³⁶

Menurut E. Mulyasa kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:³⁷

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
2. Pemahaman terhadap siswa.
3. Pengembangan kurikulum/silabus.
4. Perancangan pembelajaran.
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran.
7. Evaluasi hasil belajar (EHB)
8. Pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki

Menurut Asmani, kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang guru dalam mengelolah proses pembelajaran peserta didik.³⁸ Lanjut Asmani, kompetensi pedagogis mempunyai 10 indikator, yaitu:

1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spritual, sosial, cultural emosional dan intelektual.
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
3. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran.
4. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.

³⁶ Dr. Syaiful Sagala. Op.cit. h 25

³⁷ E. Mulyasa, Op. Cit., h. 75

³⁸ Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*, (Yogyakarta: Power Books, 2009), h.69

5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik.
7. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun.
8. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
9. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi.
10. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.³⁹

b. Kompetensi pribadi

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap stabil, dewasa, arif dan berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik atau mahasiswa dan berakhlak mulia. Menurut Moh. Roqib dan Nurfuadi Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari.⁴⁰

Menurut Hamzah Kompetensi kepribadian artinya sikap kepribadian yang mantap sehingga mampu menjadi sumber intensifikasi bagi subjek. dalam hal ini berarti memiliki kepribadian yang pantas diteladani, mampu melaksanakan kepemimpinan seperti yang dikemukakan Ki Hajar Dewantara, yaitu „*Ing Ngarsa Ing Tulada, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*“.⁴¹

Menurut Mulyasa menjelaskan bahwa sebagai individu yang berkecimpung dalam pendidikan, guru harus memiliki kepribadian yang mencerminkan seorang pendidik. Kecakapan akan kepribadian sebagai pendidik kadang dirasakan lebih

³⁹ *Ibid* hal.73

⁴⁰ Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru: Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan* (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2009) 122.

⁴¹ Hamzah B. Uno. *Orientasi Baru Dalam Psikologi Pembelajaran*, 69.

berat dibanding profesi lain.⁴²Dalyono mengemukakan bahwa apabila guru tidak memiliki kecakapan dalam usaha diagnosis kesulitan belajar. Misalnya dalam bakat, minat, sifat, kebutuhan anak-anak dan sebagainya.⁴³

Dalam kompetensi kepribadian ini secara lebih rinci ada lima indikator yang meliputi:

1. Bertindak sesuai dengan norma agama

Indikator ini yaitu bertindak sesuai norma agama, iman dan takwa, jujur, ikhlas dan memiliki perilaku yang pantas untuk diteladani baik harus memiliki akhlak yang mulia dan bisa menjadi teladan.

2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap

Indikator ini kepribadian yang berwibawa yaitu memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap siswa dan memiliki perilaku yang disegani. Kewibawaan disini berarti hak memerintah dan kekuasaan untuk dipatuhi dan ditaati. Ada juga yang mengartikan bahwa kewibawaan adalah sikap dan penampilan yang dapat menimbulkan rasa segan dan rasa hormat. Sehingga dengan kepribadian guru yang berwibawa, anak didik merasa memperoleh pengayoman dan perlindungan.

3. Menunjukkan etos kerja yang tanggung jawab.

Indikator ini menjelaskan bagaimana seorang pendidik semangat dalam menjalani sebagai profesi yang diterimanya dan dilakuakn dengan semangat kerja baik kedisiplinan dan semangat dalam melakukan setiap pekerjaanya.

4. Menjunjung tinggi kode etik.

⁴² Mulyasa. *Standard Kompetensi dan Sertifikasi Guu*, 48.

⁴³ Dalyono. *Psikologi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta. 1996), 243

Selalu mentaati semua peraturan yang telah di sepakati bersama baik peraturan yang di buat oleh pusat maupun yang diberlakukan di sekolah yang dibuat oleh lembaga.⁴⁴

c. Kompetensi professional

Tugas guru ialah mengajarkan pengetahuan kepada murid. Guru tidak sekedar mengetahui materi yang akan diajarkannya, tetapi memahaminya secara luas dan mendalam, oleh karena itu murid harus selalu belajar untuk memperdalam pengetahuannya terkait mata pelajaran yang diampuhnya.⁴⁵ Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan kompetensi professional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi (a). konsep, struktur, dan metode keilmuan (b). materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah (c). hubungan konsep antar mata pelajaran (d). penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.⁴⁶

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi profesional guru tercermin dari indikator kemampuan penguasaan materi pelajaran, kemampuan penelitian dan penyusunan karya ilmiah, kemampuan pengembangan profesi, dan pemahaman terhadap wawasan dan landasan pendidikan.

Kompetensi Profesional Guru adalah kemampuan atau keterampilan yang wajib dimiliki supaya tugas-tugas keguruan bisa diselesaikan dengan baik. Keterampilannya berkaitan dengan hal-hal yang cukup teknis, dan akan berkaitan

⁴⁴ Marselus r payong. *Sertifikasi profesi guru*. 51

⁴⁵ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan Dan Sumber Belajar (Teori Dan Praktik)*, (Kencana:2011) 54

⁴⁶ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan Dan Sumber Belajar (Teori Dan Praktik)*, (Kencana:2011)

langsung dengan kinerja guru. Adapun indikator Kompetensi Profesional Guru diantaranya adalah:

1. Menguasai materi pelajaran yang diampu, berikut struktur, konsep, dan pola pikir keilmuannya.
2. Menguasai Standar Kompetensi (SK) pelajaran, Kompetensi Dasar (KD) pelajaran, dan tujuan pembelajaran dari suatu pelajaran yang diampu.
3. Mampu mengembangkan materi pelajaran dengan kreatif sehingga bisa memberi pengetahuan dengan lebih luas dan mendalam bagi peserta didik.
4. Mampu bertindak reflektif demi mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan.
5. Mampu memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam proses pembelajaran dan juga pengembangan diri.

Dengan menguasai kemampuan dan keahlian khusus seperti yang sudah dijelaskan di atas, diharapkan fungsi dan tugas guru bisa dilaksanakan dengan baik. Dengan demikian, guru mampu membimbing seluruh peserta didiknya untuk mencapai standar kompetensi yang sudah ditentukan dalam Standar Nasional Pendidikan.

d. Kompetensi sosial

Arikunto mengemukakan kompetensi sosial mengharuskan guru memiliki kemampuan komunikasi sosial baik dengan peserta didik, sesama guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, bahkan dengan anggota masyarakat.⁴⁷ Menurut

⁴⁷ Suharmi, Arikunto. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta. Bumi Aksara, 2003), 239.

Undang-undang Guru dan Dosen kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.

Berdasarkan kodrat manusia sebagai makhluk sosial dan makhluk etis. Ia harus dapat memperlakukan peserta didiknya secara wajar dan bertujuan agar tercapai optimalisasi potensi pada diri masing-masing peserta didik. Ia harus memahami dan menerapkan prinsip humanistik yang beranggapan bahwa keberhasilan belajar ditentukan oleh kemampuan yang ada pada diri peserta didik tersebut. Instruktur hanya bertugas melayani mereka sesuai kebutuhan mereka masing-masing. Kompetensi sosial yang dimiliki seseorang guru adalah menyangkut kemampuan berkomunikasi dengan peserta didik dan lingkungan mereka, seperti orang tua, tetangga, dan semua teman.

Kompetensi Sosial berkaitan dengan keterampilan komunikasi, bersikap dan berinteraksi secara umum, baik itu dengan peserta didik, sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua siswa, hingga masyarakat secara luas.

Secara lebih rinci indikator kompetensi sosial yang dimiliki oleh setiap guru dan dosen sebagai berikut meliputi: 1) Mampu berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik. 2) Mampu berkomunikasi dan bergaul dengan sesama pendidik dengan baik. 3) Mampu bergaul dan berkomunikasi dengan baik dengan masyarakat.⁴⁸

Indikator dari Kompetensi Sosial Guru diantaranya:

⁴⁸ Suyatno. *Panduan sertifikasi guru*.(jakarta: PT.indeks. 2008).16-17.

1. Mampu bersikap inklusif, objektif, dan tidak melakukan diskriminasi terkait latar belakang seseorang, baik itu berkaitan dengan kondisi fisik, status sosial, jenis kelamin, ras, latar belakang keluarga, dll.
2. Mampu berkomunikasi dengan efektif, menggunakan bahasa yang santun dan empatik.
3. Mampu berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan.
4. Mampu beradaptasi dan menjalankan tugas sebagai guru di berbagai lingkungan dengan bermacam-macam ciri sosial budaya masing-masing.