

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Kepala Sekolah

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang memiliki arti mengatur, mengurus dan mengelola. Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen merupakan suatu proses dimana suatu individu dan kelompok dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen sendiri adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>1</sup>

Manajemen adalah perumusan sekelompok orang untuk menggunakan segenap kekuatan atau usaha yang maksimal dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam suatu manajemen hal tersebut merupakan kewajiban bagi setiap individu, ia berusaha semaksimal mungkin dengan menentukan tindakan yang tepat, mencari solusi atas masalah dengan kemampuan yang ada sehingga dapat menemukan celah-celah dan kemungkinan-kemungkinan yang akhirnya dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan efektif dan efisien.<sup>2</sup>

Menurut Mary Parker Follet, manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup> Sedangkan menurut George Robert Terry manajemen adalah proses khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerak, dan pengendalian, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan

---

<sup>1</sup>H. Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*(Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 54.

<sup>2</sup> H. Abdul Manab, *Manajemen Kurikulum Pembelajaran Di Madrasah: Pemetaan Pengajaran* (Yogyakarta: Kalimedia, 2016), 2.

<sup>3</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 22-23.

dengan menggunakan orang dan sumber daya. Selain menurut kedua ahli tersebut, menurut Henri Fayol manajemen adalah sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta pengawasan terhadap sumber daya yang dimanfaatkan agar tercapai suatu tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien.<sup>4</sup>

Pengertian secara umum dari manajemen sendiri adalah proses mencapai hasil dengan mendaya gunakan sumber daya yang tersedia secara produktif.<sup>5</sup> Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah usaha perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen sendiri memiliki fungsi-fungsi. Terdapat 4 fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah menentukan tujuan yang akan dicapai dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah mengelompokkan serta menentukan kegiatan dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah mengarahkan serta mendorong sumber daya yang ada untuk melakukan kegiatan yang telah ditentukan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah memantau setiap pelaksanaan yang telah dilakukan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan melakukan perbaikan untuk kegiatan yang telah menyimpang agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

---

<sup>4</sup> Kanada Kurniawan, "Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli", *Projasa Web*, <https://projasaweb.com/pengertian-manajemen/>, 8 July 2020, diakses tanggal 25 Oktober 2020.

<sup>5</sup> Rita Lisnawati, "Fungsi Manajemen Kepala Sekolah, Motivasi Dan Kinerja Guru", *Jurnal Pendidikan*, 2(2017), 144.

Kata kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau pemimpin dalam suatu lembaga atau organisasi. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan yang menjadi tempat menerima dan memberi ilmu. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>6</sup>

Menurut M. Daryanto kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila.<sup>7</sup> Sedangkan menurut E. Mulyasa menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah motor penggerak penentu kebijakan pendidikan, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan di dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.<sup>8</sup>

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sebuah lembaga pendidikan dan memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan lembaga tersebut. Seorang kepala sekolah juga harus dapat meyakinkan masyarakat bahwa lembaga pendidikannya berjalan dengan lancar seperti mutu, kurikulum, lulusan sekolah dan hubungan sekolah dengan orang tua muridnya.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kepala sekolah adalah usaha untuk mencapai tujuan pendidikan dengan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di dalam lingkungan pendidikan.

---

<sup>6</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), 83.

<sup>7</sup> Daryanto, *Administrasi pendidikan*, (Jakarta: Reneka Cipta, 2010), 80.

<sup>8</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2014), 126.

## B. Kompetensi Guru

### a) Kompetensi guru

Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yaitu kemampuan atau kecakapan.<sup>9</sup> Kompetensi pada dasarnya merupakan deskripsi tentang apa yang dapat dilakukan seseorang dalam bekerja, serta apa wujud dalam pekerjaan tersebut yang dapat dilihat. Untuk dapat melakukan pekerjaannya, seseorang harus memiliki kemampuan, pengetahuan dan sikap yang relevan dengan bidang pekerjaannya.<sup>10</sup>

Menurut Roestiyah N. K. mengartikan kompetensi seperti yang dikutip dari pendapat W. Robert Houston sebagai “suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang.<sup>11</sup> Sedangkan menurut Nana Sudjana memahami kompetensi sebagai suatu kemampuan yang disyaratkan untuk memangku profesi. Senada dengan Nana Sudjana, Sardiman mengartikan kompetensi adalah kemampuan dasar yang harus dimiliki seseorang yang berkenaan dengan tugasnya.<sup>12</sup>

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seseorang yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Maka kompetensi guru adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sebaiknya dimiliki oleh guru untuk melaksanakan tugasnya.

Menurut Mulyasa, pada hakekatnya standar kompetensi guru adalah untuk mendapatkan guru yang baik dan profesional, yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah khususnya,

---

<sup>9</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 97.

<sup>10</sup> Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Globalisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2013), 39.

<sup>11</sup> Muhammad Uzer Usman, *Menjad Guru Profesional*, (Bandung: RemajaRosdakarya, 2017), 9.

<sup>12</sup> Nana Sujana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2011), 17.

serta tujuan pendidikan pada umumnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman.<sup>13</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas guru dituntut untuk profesional dalam menjalankan perannya sebagai pengajar dimana guru harus bisa menyesuaikan apa yang dibutuhkan masyarakat dan jaman dalam hal ini yaitu kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang.

b) Indikator kompetensi

Guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik dan lingkungannya.<sup>14</sup> Dalam hal ini guru merupakan salah satu faktor yang sangat penting di dunia pendidikan. Guru merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Baik atau buruknya perilaku mengajar guru akan sangat mempengaruhi citra lembaganya.

Beberapa indikator yang dapat dijadikan ukuran karakteristik guru yang dinilai kompeten secara profesional yaitu:

1. Mampu mengembangkan tanggung jawab dengan baik.
2. Mampu melaksanakan peran dan fungsinya dengan tepat.
3. Mampu bekerja untuk mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah.
4. Mampu melaksanakan peran dan fungsinya dalam pembelajaran di kelas.<sup>15</sup>

Pendidik atau guru menurut UU No. 14 tahun 2005 Pasal 1 disebutkan bahwa guru adalah 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. Menurut UU 14 Tahun 2005, pasal 8 adalah guru wajib memiliki

---

<sup>13</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 17.

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 37.

<sup>15</sup> Cucu Suhana, *Konsep Strategi Pembelajaran*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 158.

kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Guru profesional di samping mereka berkualifikasi akademis juga dituntut memiliki kompetensi, artinya memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasainya dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Dalam UU Tahun 2005, Pasal 4 disebut peran guru adalah agen pembelajaran, kemudian PP 19 Tahun 2005, pasal 28 ayat 3 juga disebut agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.<sup>16</sup>

### c) Jenis-jenis Kompetensi Guru

#### 1. Kompetensi pedagogik

Secara etimologis kata pedagogi berasal dari kata bahasa Yunani, *paedos* dan *agagos* (*paedos* = anak dan *agage* = mengantar atau membimbing) karena itu pedagogi berarti membimbing anak. Tugas membimbing ini melekat dalam tugas seorang pendidik. Oleh sebab itu, pedagogik berarti segala usaha yang dilakukan oleh pendidik untuk membimbing anak muda menjadi manusia yang dewasa dan matang.<sup>17</sup>

Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian. Jenis kompetensi ini sebagai berikut :

- a. Kompetensi menyusun rencana pembelajaran,
- b. Kompetensi melaksanakan proses belajar mengajar,
- c. Kompetensi melaksanakan penilaian proses belajar mengajar.

---

<sup>16</sup> *Ibid*, 159.

<sup>17</sup> Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru: Konsep Dasar, Problematika dan implementasinya*, (Jakarta: PT. Indeks. 2011), 28-29.

## 2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kepribadian guru sangat kuat pengaruhnya terhadap tugasnya sebagai pendidik. Kewibawaan guru ada dalam kepribadiannya. Sulit bagi guru mendidik peserta didik untuk disiplin kalau guru yang bersangkutan tidak disiplin. Sub kompetensi dalam kompetensi kepribadian meliputi :

- a. Kepribadian yang mantap dan stabil meliputi bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga menjadi guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
- b. Kepribadian yang dewasa yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- c. Kepribadian yang arif adalah menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.
- d. Kepribadian yang berwibawa meliputi memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
- e. Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan meliputi bertindak sesuai dengan norma religius (beriman dan bertaqwa, jujur, ikhlas, suka menolong) dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.<sup>18</sup>

## 3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain.

---

<sup>18</sup> <http://kompetensi.info/kompetensi-guru/empat-kompetensi-guru.html>, diakses pada tanggal 1 November 2020

Kompetensi sosial berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah.<sup>19</sup>

#### 4. Kompetensi profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru.<sup>20</sup>

### C. Manajemen Peningkatan Kompetensi Guru

Menurut Mary Parker Follet, manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>21</sup> Sedangkan menurut George Robert Terry manajemen adalah proses khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerak, dan pengendalian, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan menggunakan orang dan sumber daya. Selain menurut kedua ahli tersebut, menurut Henri Fayol manajemen adalah sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta pengawasan terhadap sumber daya

---

<sup>19</sup> Agus Wibowo dan Hamrin, *Menjadi Guru Berkarakter: Strategi Membangun Kompetensi Dan Karakter Guru*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 124.

<sup>20</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 113.

<sup>21</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 22-23.

yang dimanfaatkan agar tercapai suatu tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien.<sup>22</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah usaha perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan pengertian dasar kompetensi guru adalah yaitu kemampuan atau kecakapan.<sup>23</sup> Menurut Roestiyah N. K. mengartikan kompetensi seperti yang dikutip nya dari pendapat W. Robert Houston sebagai “suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang.<sup>24</sup> Sedangkan menurut Nana Sudjana memahami kompetensi sebagai suatu kemampuan yang disyaratkan untuk memangku profesi. Senada dengan Nana Sudjana, Sardiman mengartikan kompetensi adalah kemampuan dasar yang harus dimiliki seseorang yang berkenaan dengan tugasnya.<sup>25</sup>

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang yang memiliki profesi. Kompetensi yang dimiliki oleh guru umumnya ada 4, yaitu kompetensi pedagogik, sosial, profesional, dan kepribadian.

Kompetensi pedagogik adalah Secara etimologis kata pedagogi berasal dari kata bahasa Yunani, paedos dan agagos (paedos = anak dan agage = mengantar atau membimbing) karena itu pedagogi berarti membimbing anak. Sedangkan pengertian menurut Kunandar kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup>Kanada Kurniawan, “Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli”,Projasa Web, <https://projasaweb.com/pengertian-manajemen/>, 8 July 2020, diakses tanggal 25 Oktober 2020.

<sup>23</sup>Jamil Suprihatiningrum, Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 97.

<sup>24</sup>Muhammad Uzer Usman, Menjad Giuru Profesional, (Bandung: RemajaRosdakarya, 2017), 9.

<sup>25</sup>Nana Sujana, Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2011), 17.

<sup>26</sup>Kunandar, Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tigrkat Satuan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 75

Selanjutnya, pengertian kompetensi Kompetensi Sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Sedangkan Kompetensi Profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru.<sup>27</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen peningkatan kompetensi guru adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi tentang kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh guru.

---

<sup>27</sup>Jamil Suprihatiningrum, Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 113.