

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

2.1.1.1 Konsep Implementasi

Menurut bahasa implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan. Konsep implementasi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *to implement*. Dalam kamus besar webster, *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu) dan *to give practical effect to* (untuk menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Implementasi merupakan suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna.

Nurdin Usman (2002:70) mengatakan bahwa implementasi bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan. Sedangkan, Guntur Setiawan (2004:39) berpendapat bahwa implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa implementasi selalu bermuara pada mekanisme suatu sistem. Perencanaan suatu kegiatan yang dapat diterapkan dalam suatu sistem tentu membutuhkan dukungan dari beberapa pihak yang terkait.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat dijelaskan bahwa implementasi merupakan sebuah proses ide, kebijakan, inovasi dalam sebuah tindakan aplikatif sehingga memberikan dampak nilai maupun sikap yang terealisasi.

2.1.1.2 Konsep Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh seseorang untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya. Dengan kata lain kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Berdasarkan Pasal 1 Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 poin 10 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Berkaitan dengan hal tersebut, Sagala (2010:161) menjelaskan bahwa kompetensi adalah gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata.

Selanjutnya, Haryati (2007:2) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan (kognitif), sikap dan nilai-nilai (afektif) dan keterampilan (psikomotor) yang diwujudkan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak sehingga mampu menghadapi persoalan yang dihadapinya. Kompetensi merupakan

kecakapan hidup (*Life Skill*) yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Kecakapan hidup yang dimaksud merupakan kecakapan seseorang untuk berani menghadapi problema hidup dan kehidupan secara wajar tanpa merasa tertekan, kemudian secara proaktif dan kreatif mencari serta menemukan solusinya sehingga mampu mengatasinya.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Ali Mudlofir (2012:69) menyebutkan bahwa didalam bahasa Inggris terdapat minimal tiga peristilahan yang mengandung makna kompetensi yaitu:

1. *competence (n) is being competent, ability (to do the work)*
2. *competent (adj) refers to (person) having ability, power, authority, skill, knowledge, etc. (to do what is needed)*
3. *competency is rational performance which satisfactorily meets the objectives for a desired condition*

Definisi pertama menunjukkan bahwa kompetensi itu pada dasarnya menunjukan kepada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Sedangkan definisi yang kedua menunjukan lebih lanjut bahwa kompetensi itu pada dasarnya merupakan suatu sifat (karakteristik) orang-orang (kompeten) yang memiliki kecakapan, daya (kemampuan), otoritas (kewenangan), kemahiran (keterampilan), pengetahuan dan sebagainya untuk mengerjakan apa yang diperlukan. kemudian definisi yang ketiga lebih jauh lagi, bahwa kompetensi itu menunjukan pada tindakan (kinerja) rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuan secara memuaskan berdasarkan kondisi (prasyarat) yang diharapkan.

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik dan piawai/mumpuni. Dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 045/U/2002 disebutkan bahwa kompetensi sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu.

Selanjutnya, Syah (2002:229) mengemukakan pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. Usman (2006:125) mengemukakan kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif. Mc Ahsan dalam Mulyasa (2009:38), mengemukakan bahwa kompetensi, *is a knowledge, skill, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactory perform particular cognitive, affective and psychomotor behaviours*. Ini berarti kompetensi diartikan kemampuan ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Gordon dalam Mulyasa (2007:43) menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif.

3. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kompetensi kepala sekolah merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh moral dan budi pekerti yang luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagamaan, dan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Adapun standar kompetensi kepala sekolah yang terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, sebagai berikut :

1. Kepribadian
 - a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.

- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2. Manajerial

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

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

- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4. Supervisi

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

5. Sosial

- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sedangkan indikator untuk kepala sekolah dasar, yakni: (1) menyusun perencanaan sekolah; (2) mengembangkan organisasi; (3) memimpin guru dan staf; (4) mengelola guru dan staf; (5) mengelola sarana prasarana sekolah; (6) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat; (7) mengelola kepeserta didikan;

(8) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar; (9) mengelola keuangan sekolah; (10) mengelola ketatausahaan; (11) mengelola unit layanan khusus sekolah; (12) menciptakan prinsip-prinsip kewirausahaan; (13) menciptakan budaya iklim; (14) mengelola sistem informasi; (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi; (16) mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah; dan (17) mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan.

2.1.1.3 Konsep Manajerial Kepala Sekolah

Ada beberapa istilah yang berhubungan dengan manajerial, antara lain manajemen, manajer dan manajerial itu sendiri. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia menjelaskan bahwa manajemen berarti proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi. Manajer berarti orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan rnenggunakan orang untuk mencapai sasaran atau orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu. Manajerial berarti yang berhubungan dengan manajer (Depdikbud, 1990: 553).

Manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau

mengendalikan. Sedangkan, *management* merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.

Dalam bahasa Inggris *management* dan *manager* diterjemahkan sebagai orang yang melakukan kegiatan manajemen (Usman, 2006:3). Berdasarkan pengertian ini terlihat bahwa ada kesamaan pengertian antara manajemen (*management*) dan manajer (*manager*). Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2001:3).

Manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber lain. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Terry dan Rue (2008:15) yang mengemukakan empat macam fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), menggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) merupakan bagian-bagian daripada proses manajemen.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa: (1) Perencanaan berarti tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan diikuti, (2)

Pengorganisasian merupakan tindakan mendistribusi pekerjaan antara kelompok yang ada dan menetapkan dan merinci hubungan-hubungan yang diperlukan, (3) Menggerakkan berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan kemauan baik dan secara atusias, dan (4) Mengawasi berarti mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana-rencana.

Manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah *managing* atau pengelolaan, sedang pelaksananya disebut manager atau pengelola (Terry dan Rue, 2008:1). Seorang yang menjadi manajer mengambil alih kewajiban-kewajiban baru, yang seluruhnya bersifat *managerial*. Yang penting diantaranya adalah meniadakan kecenderungan untuk melaksanakan sendiri semua urusan. Tugas-tugas operasional dicapai melalui usaha kerja para bawahan sang manajer. Pada hakikatnya, tugas seorang manajer adalah menggunakan usaha para bawahan secara berdayaguna.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen pendidikan dengan baik.

Adapun persoalan manajerial kepala sekolah berhubungan dengan keterbatasan sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang dimiliki sekolah sehingga menyulitkan kepala sekolah untuk melakukan tata kelola sekolah dengan baik. Sementara persoalan kelembagaan berhubungan dengan masalah internal yang muncul, baik setelah dimilikinya sumber daya maupun karena keterbatasan dari sumber daya. Persoalan-persoalan tersebut kalau dibiarkan akan sulit untuk mewujudkan sekolah menjadi lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus meresponnya dengan melakukan pengelolaan tenaga kependidikan dengan baik.

2.1.1.4 Konsep Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumber daya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumber daya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif.

Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifannya dan keefisiennya. Hasilnya merupakan *feedback* yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya. Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen dan juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Fungsi kompetensi manajerial menurut Imsuha (2016:45) adalah aneka ragam kualifikasi itu harus dipandang sebagai hal positif dalam arti memperkaya pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang apa saja yang harus dilakukan oleh para manajer agar kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya semakin meningkat. Merupakan kenyataan bahwa cara dan gaya seorang ilmuwan membuat klasifikasi. Fungsi-fungsi manajerial mempengaruhi berbagai faktor seperti: filsafat hidup yang dianutnya; perkembangan pengetahuan yang telah dicapai; kondisi lingkungan; perkembangan teknologi dan pemanfaatannya; kondisi organisasi untuk mana fungsi-fungsi itu diselenggarakan.

Menurut Goetch dan Davis dalam Mulyasa (2006:77) menjelaskan bahwa keberhasilan manajemen kualitas suatu organisasi sangat ditentukan oleh budaya mutu yang dimiliki organisasi tersebut. Berbicara kualitas organisasi sekolah sangat berkaitan dengan keterampilan kepala sekolah dalam mekanisme kerja administrasi di sekolah sebagai proses sosial. Sejalan dengan hal tersebut, Kunandar (2007:122) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/pengendalian; dan (4) pengawasan.

Perencanaan merupakan memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Uno (2009:2) yang menjelaskan bahwa perencanaan adalah suatu cara yang

memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan program sekolah dilakukan untuk menentukan tujuan pendidikan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Perencanaan meliputi beberapa aspek, di antaranya apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukan, kapan dilakukan, dimana akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, apa saja yang dibutuhkan agar tercapai tujuan dengan maksimal. Proses suatu perencanaan dimulai dari penetapan tujuan yang akan dicapai melalui analisis kebutuhan serta dokumen yang lengkap, kemudian menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan tindakan awal dalam proses manajemen. Perencanaan merupakan proses menentukan tujuan dan menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan dan menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mencapainya. Dengan adanya perencanaan akan dapat mengarahkan, mengurangi pengaruh lingkungan, mempengaruhi tumpang tindih, serta merancang standar untuk memudahkan pengawasan.

Pelaksanaan kegiatan sekolah merupakan suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial. Menurut Wahyudi (2009:64), dalam

rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi 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 dilakukan secara sungguh-sungguh dan profesional.

Selanjutnya, evaluasi merupakan kegiatan yang membandingkan antara hasil implementasi dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan untuk melihat keberhasilannya. Menurut Hamalik (2009:210) menjelaskan bahwa evaluasi adalah suatu proses berkelanjutan tentang pengumpulan dan penafsiran informasi untuk menilai keputusan-keputusan yang dibuat dalam merancang suatu sistem pengajaran.

Fungsi utama evaluasi untuk menelaah suatu objek atau keadaan untuk mendapatkan informasi yang tepat sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan proses mendeskripsikan, mengumpulkan dan menyajikan suatu informasi yang bermanfaat untuk pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya ada tiga keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah menurut Katz (1995) yang dikutip Sergiovani dkk (1987) dalam Sudarwan (2002:134) meliputi:

1. Keterampilan teknis (*technical skill*) mencakup pemahaman metode, proses, prosedur, dan teknik-teknik pendidikan.
2. Keterampilan melakukan hubungan-hubungan kemanusiaan (*human skill*),
3. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*), yaitu berkaitan dengan cara kepala sekolah memandang sekolah, keterkaitan sekolah dengan struktur di atasnya dan dengan pranata-pranata kemasyarakatan, serta program kerja sekolah secara keseluruhan.

Selain tiga keterampilan kepala sekolah dalam mekanisme kerja administrasi, kepala sekolah harus mempunyai kompetensi dalam menjalankan tugas teknis manajerial. Menurut Mintzberg dalam Sudarwan (2002:137) ada tiga kategori tugas teknis manajerial kepala sekolah, yaitu :

1. *Interpersonal*, yaitu kepala sekolah menjalankan fungsi sebagai figur pemimpin, dan juru runding.
2. *Informational*, yaitu kepala sekolah menjalankan fungsi sebagai pemantau, penyebar, dan perantara.
3. *Decistional*, yaitu kepala sekolah menjalankan fungsi sebagai wiraswastawan, pengalokasi sumber-sumber, dan negosiator.

Dengan demikian maka kemampuan dalam hal teori dan praktik manajemen sekolah, diperlukan kepala sekolah yang berkualitas untuk menjalankan tugas operatifnya secara profesional.

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

2.1.1.5 Penguatan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, semua upaya pendidikan perlu disesuaikan dengan undang-undang tersebut. Peningkatan mutu pendidikan, khususnya jenjang sekolah dasar telah menjadi komitmen pemerintah yang harus diwujudkan secara nyata. Salah satu langkah yang ditempuh Pemerintah untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya yaitu guru dan kepala sekolah.

Pemerintah telah dan terus mengupayakan peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan melalui berbagai program, antara lain: (1) peningkatan mutu professional guru melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan serta pembinaan dalam forum KKG dan MGMP, (2) peningkatan mutu profesional Kepala Sekolah melalui berbagai pendidikan dan pelatihan Kepala Sekolah serta pembinaan dalam forum KKKS dan MKKS; dan (3) meningkatkan mutu professional Pengawas melalui pelatihan pengawas.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan oleh kepala satuan pendidikan yaitu kepala sekolah harus sesuai dengan standar nasional pendidikan yang dirumuskan dalam standar pengelolaan nasional. Untuk menjadikan kepala sekolah sebagai seseorang yang profesional, perlu sebuah wadah atau organisasi sebagai tempat pengembangan kinerja kepala sekolah. Sebuah wadah yang mampu memberikan kesempatan kepala sekolah untuk melaksanakan dan mengembangkan potensi dirinya agar bisa berbagi pengalaman dengan kepala sekolah yang lainnya. Wadah yang efektif untuk mengembangkan profesionalisme diantaranya melalui pemberdayaan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS).

KKKS merupakan kelompok kerja bagi kepala sekolah dasar, diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata serta dapat mendukung secara optimum peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Terkait hal tersebut Kepala Sekolah perlu adanya motivasi secara terus menerus untuk senantiasa meningkatkan profesionalismenya. Oleh karena itu KKKS yang merupakan kelompok kerja kepala sekolah dipandang sangat strategis untuk meningkatkan mutu profesionalisme kepala sekolah. Mengingat betapa pentingnya program KKKS tersebut, kepala sekolah dasar perlu meningkatkan kompetensi dan kinerja kepala sekolah melalui program BERMUTU (*Better Education Through Management and Universal Teacher Upgrading*) dengan harapan dapat mengatasi masalah pendidikan.

Prinsip kerja KKKS yaitu KKKS merupakan lembaga yang mandiri, tidak mempunyai struktur organisasi yang hierarkis, birokratik dan saling ketergantungan, tetapi merupakan wadah berkumpulnya kelompok kerja kepala sekolah. Program kerjanya disusun dan dirancang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah, mempunyai visi dan misi yang strategis, serta inovatif terhadap upaya pengembangan mutu pendidikan. Komitmen terhadap peningkatan mutu adalah meningkatkan mutu pembelajaran di dalam kelas dan meningkatkan mutu pendidikan, komitmen terhadap metode pembelajaran yang efektif meningkatkan kemampuan belajar peserta didik dan meningkatkan hasil ujian akhir peserta didik, dan komitmen terhadap adanya sistem yang mendukung pengembangan profesional.

Program Bermutu dengan adanya KKKS, berfungsi sebagai sarana meningkatkan profesionalisme maupun kompetensi para kepala sekolah akan berpengaruh positif bagi kepala sekolah dalam melaksanakan. Hal ini dapat berjalan dengan efektif dan lancar bila sarana dan prasarana memadai, mendapat dukungan dari pihak-pihak yang terkait dalam hal ini pengawas sekolah, komite sekolah, jajaran pendidikan lainnya, masyarakat yang peduli dengan dunia pendidikan serta pendanaan yang cukup.

Tujuan yang hendak dicapai dalam kegiatan KKKS program bermutu antara lain: (1) memberi kesempatan kepada anggota KKKS untuk berbagi pengalaman serta saling memberikan bantuan dan umpan balik; (2) meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, serta mengadopsi pendekatan pembaharuan dalam pembelajaran yang lebih profesional bagi anggota KKKS; (3) memberdayakan

dan membantu anggota KKKS dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah; (4) meningkatkan kompetensi dan kinerja anggota KKKS dalam mengembangkan profesionalitas guru; (5) meningkatkan mutu proses pembelajaran dan mutu pendidikan yang tercermin dari peningkatan hasil belajar didik; (6) mendorong guru untuk memiliki kemampuan menggunakan metode pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik; dan (7) membantu Kepala Sekolah untuk memperoleh angka Kredit untuk kenaikan pangkat, peningkatan kualifikasi akademik Kepala Sekolah, dan persiapan Kepala Sekolah dalam menghadapi proses sertifikasi.

Hasil yang diharapkan dari KKKS Model Bermutu adalah: (1) tersedianya kesempatan bagi anggota KKKS untuk saling bertukar pengalaman dan saling memberi umpan balik; (2) terwujudnya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan anggota KKKS; (3) terwujudnya pemberdayaan anggota KKKS dan dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran di sekolah; (4) terwujudnya perubahan perilaku anggota KKKS dalam meningkatkan pengetahuan, pokok kompetensi, dan kinerja; dan (5) terwujudnya peningkatan mutu proses pembelajaran dan mutu pendidikan yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik (Fitrah, 2017:35).

Manfaat dari kegiatan KKKS bagi kepala sekolah yakni: (1) meningkatnya kompetensi dalam menyelenggarakan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) serta pengelolaan manajemen sekolah; (2) melalui keikutsertaan kegiatan di KKKS dapat diajukan untuk memperoleh

Pengakuan Kerja dan Hasil Belajar (PPKHB) bagi kepala sekolah yang akan meningkatkan kualifikasi akademik ke jenjang S1/DIV dengan ketentuan yang berlaku; (3) melalui keikutsertaan kegiatan secara aktif dan terus menerus di KKKS dapat diajukan untuk memperoleh sejumlah angka kredit untuk kenaikan pangkat sebagai salah satu bentuk peningkatan mutu kepala sekolah secara berkelanjutan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan (4) terhimpunnya dokumen portofolio yang dapat digunakan untuk kebutuhan peningkatan kualifikasi akademik kepala sekolah ke jenjang S1/DIV dan pengembangan profesionalisme kepala sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen sekolah merupakan salah satu bentuk alternatif sebagai kebijakan desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, efisiensi serta melahirkan manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Kepala sekolah dalam manajemen sekolah harus mampu menjalankan fungsi kepemimpinan (Gunawan dan Benty, 2017:112).

Kepala sekolah harus mampu menyelaraskan kepemimpinannya, pengikut dan situasi. Oleh karena itu, kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Kepala sekolah merupakan orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Salah satu kekuatan dalam

pengelolaan sekolah yang bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses dan output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

2.1.2 Profesionalitas Guru

2.1.2.1 Konsep Profesi

Kata profesi identik dengan kata keahlian. Jarvis via Yamin (2007:3) mengartikan seseorang yang melakukan tugas profesi juga sebagai seorang ahli (*expert*). Pada sisi lain, profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur berdasarkan intelektualitas. Sardiman (2009:133) berpendapat secara umum profesi diartikan sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut dalam *science* dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasikan dalam kegiatan yang bermanfaat. Pengertian profesi menurut Sardiman ini dikuatkan dengan pengertian profesi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Menurut KBBI (2005:897), kata profesi berarti bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dan sebagainya) tertentu.

Secara etimologi istilah profesi berasal dari bahasa Inggris *profession*, berakar dari bahasa Latin *profesus* yang berarti mampu atau ahli dalam satu bentuk pekerjaan (Sanusi, 1991:47). Sedangkan menurut Tilaar (2002:86) profesi merupakan pekerjaan, dapat pula berwujud sebagai jabatan di dalam suatu hierarki

birokrasi, yang menuntut keahlian tertentu serta memiliki etika khusus untuk jabatan tersebut serta pelayanan baku terhadap masyarakat.

Suatu profesi merupakan kegiatan seseorang untuk menghidupi kehidupannya (*earning a living*). Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Supriadi (1998:94) yang menyatakan bahwa profesi merujuk pada suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tinggi, tanggung jawab, dan kesetiaan terhadap profesi, maka tidak semua pekerjaan disebut profesi. Berdasarkan definisi tersebut dapat diberi simpulan bahwa inti dari profesi adalah seseorang harus memiliki keahlian tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan khusus, suatu profesi adalah kegiatan seseorang untuk menghidupi kehidupannya (*earning a living*).

Menurut Martinis (2007:3), profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur berlandaskan intelektualitas. Selanjutnya Subijanto (2006:23), menjelaskan bahwa profesi merupakan pengakuan masyarakat terhadap karakteristik pekerjaan yang memiliki sifat-sifat tertentu seperti juga profesi guru, adalah kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan dan memiliki pengetahuan spesialisasi dan pengetahuan praktis untuk menunjang proses belajar mengajar.

Inti dari profesi ialah seseorang harus memiliki keahlian tertentu. Di dalam masyarakat sederhana, keahlian tersebut diperoleh dengan cara meniru atau diturunkan dari orang tua kepada anak atau dari kelompok masyarakat ke generasi penerusnya. Pada masyarakat modern, keahlian tersebut diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan khusus. Sebagai lawan dari profesi adalah amatir. Dari

beberapa definisi diatas, profesi secara umum dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan sosial yang berguna bagi kemaslahatan umum, yang betul-betul menguasai pekerjaannya baik secara teori maupun. Dan dari beberapa pengertian mengenai istilah profesi menurut pendapat di atas pula dapat disimpulkan bahwa profesi adalah suatu pekerjaan yang memerlukan keterampilan khusus untuk melakukannya.

Karena dua kata kunci dalam istilah profesi adalah pekerjaan dan keterampilan khusus, maka guru merupakan suatu profesi. Hal ini dikuatkan dengan pendapat Uno. Menurut Uno (2008:15), guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kependidikan.

Deskripsi mengenai karakteristik profesi, menurut Moore sebagaimana dikutip oleh Sutisna (1993:45) bahwa ciri-ciri profesi :

1. sebagian besar waktu yang dimilikinya dipergunakan untuk menjalankan pekerjaannya;
 2. terikat suatu panggilan hidup dan memperlakukan pekerjaannya sebagai seperangkat norma kepatuhan dan perilaku;
 3. mempunyai organisasi profesional yang formal;
 4. menguasai pengetahuan yang berguna dan keterampilan atas dasar latihan spesialisasi atau pendidikan yang sangat khusus;
 5. terikat oleh syarat-syarat kompetensi, kesadaran prestasi, dan pengabdian;
- dan

6. memperoleh ekonomi berdasarkan spesialisasi teknik yang sangat tinggi sekali.

Pendapat lain mengenai karakteristik profesi dinyatakan oleh Hoy & Miskel (1985:123) bahwa enam karakteristik profesi adalah :

1. berdasarkan pada keahlian teknikal yang diperoleh melalui pendidikan;
2. memberikan pelayanan kepada klien;
3. adanya norma-norma hubungan antar tenaga profesional-klien;
4. orientasi acuan kelompok antar sejawat;
5. terdapat struktur kontrol terhadap kinerja; dan
6. memiliki kode etik yang memandu aktivitas-aktivitasnya.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik profesi meliputi : memiliki keahlian khusus bersifat intelektual yang dipersiapkan melalui pendidikan khusus dan matang; membentuk karir seumur hidup dengan pertumbuhan dalam jabatan secara terus-menerus; mengutamakan layanan kepada klien; memiliki kode etik, standar kerja, dan kontrol kinerja yang kuat; dan memiliki organisasi profesional.

Karakteristik profesi di atas apabila diaplikasi pada bidang pendidikan, khususnya dijadikan kriteria bagi tenaga kependidikan atau guru maka dapat dipastikan proses kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan efektif dan efisien, karena guru pada hakikatnya memiliki keahlian khusus yang diperoleh melalui pendidikan formal cukup lama secara sistematis dan terprogram dengan baik.

2.1.2.2 Konsep Profesionalitas

Profesionalisme semakin populer kedengarannya dengan semakin kuatnya tuntutan kemampuan profesionalisme dalam setiap jenis pekerjaan. Apapun bentuk dan jenis pekerjaannya kemampuan profesionalisme telah menjadi kebutuhan setiap individual. Seorang yang profesional akan menjalankan pekerjaan atau kegiatannya berdasarkan profesionalismenya yang sesuai dengan kemampuan dan tuntutan profesinya serta secara terus menerus meningkatkan kualitas karyanya secara sadar melalui pendidikan dan pelatihan.

Profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan atau jabatan menuntut keahlian tertentu. Artinya suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang sembarang orang, tetapi memerlukan persiapan melalui pendidikan dan pelatihan secara khusus. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

Ada beberapa pengertian profesional dari beberapa definisi yang telah diberikan oleh beberapa ahli, yaitu :

1. S. Wojowasito, W.J.S. Poerwadarminto (2009:47) dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia mengartikan profesional secara etimologi berasal dari bahasa Inggris *profession* yang berarti jabatan, pekerjaan, pencaharian, yang mempunyai keahlian.

2. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

Profesional dapat berkembang menjadi jabatan profesional sejalan dengan itu Komarudin (2000:205) mengemukakan bahwa profesional berasal dari bahasa latin yaitu *profesia*, pekerjaan, keahlian, jabatan, jabatan guru besar. Seorang yang melibatkan diri dalam salah satu keahlian yang harus dipelajari dengan khusus. Jarvis dalam Sagala (2006:198) profesional dapat diartikan bahwa seseorang yang melakukan tugas profesi juga sebagai ahli (*expert*) apabila dia secara spesifik memperolehnya dari belajar.

Profesional merupakan sikap yang berarti melakukan sesuatu sebagai pekerjaan pokok sebagai profesi dan bukan sebagai pengisi waktu luang atau sebagai hobi belaka karena membutuhkan keahlian. Profesional adalah orang yang menyandang suatu jabatan atau pekerjaan yang dilakukan dengan keahlian dan keterampilan yang tinggi serta tanggung jawab. Hal ini juga pengaruh terhadap penampilan atau *performance* seseorang dalam melakukan pekerjaan pada profesinya.

Selanjutnya, Mulyasa (2006:46) menjelaskan bahwa profesionalitas adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang. Sedangkan Kusnandar (2007:214) mendefinisikan profesionalitas adalah sebutan yang mengacu pada sikap mental

dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Profesionalitas sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu.

Hal senada dikemukakan oleh A.S. Moenir (2002: 69) yang menjelaskan bahwa profesionalitas kerja merupakan tolak ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan program kerjanya. Secara konseptual prosedur diartikan sebagai langkah-langkah sejumlah instruksi logis untuk menuju pada suatu proses yang dikehendaki. Proses yang dikehendaki tersebut berupa pengguna-pengguna sistem proses kerja dalam bentuk aktivitas, aliran data, dan aliran kerja. Prosedur operasional standar adalah proses standar langkah- langkah sejumlah instruksi logis yang harus dilakukan berupa aktivitas, aliran data, dan aliran kerja.

Profesionalitas kerja pegawai digunakan dalam kebijakan pemerintah dalam upaya mewujudkan kinerja pelayanan publik di lingkungan unit kerja pemerintahan yang terukur dan dapat dievaluasi keberhasilannya, pemerintah daerah perlu memiliki dan menerapkan prosedur kerja yang standar. Prosedur kerja merupakan pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.

Profesionalisme merupakan sikap dari seorang profesional (Anwar dan Sagala 2006:101). Profesionalisme merupakan komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuannya secara terus menerus dan memiliki sistem budaya yang mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi yang dilayani. Sementara itu, Sagala (2005:199) menyimpulkan bahwa profesionalisme tidak dapat dilakukan atas dasar perasan, kemauan dan pendapat tapi benar-benar dilandasi pengetahuan secara akademik. Sejalan dengan itu Hasan (1990:13) mengatakan sikap profesional merupakan bagian dari profesionalisme. Profesionalisme itu sendiri terdiri atas pengetahuan, pemahaman mengenai sikap terhadap profesi dan unjuk kerja profesi. Ketiganya diperoleh melalui pendidikan profesi dan sikap profesional ini mulai terbentuk selama yang bersangkutan mengikuti pendidikan profesionalnya.

Tilaar (2000:14) mengemukakan profesional mempunyai ciri-ciri: (1) memiliki suatu keahlian yang khusus; (2) merupakan suatu panggilan hidup; (3) memiliki teori-teori yang baku; (4) mengabdikan diri untuk masyarakat bukan untuk diri sendiri; (5) dilengkapi dengan kecakapan diagnostik; (6) memiliki otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya; (7) mempunyai kode etik; (8) mempunyai klien yang jelas; (9) mempunyai organisasi profesi yang kuat; dan (10) mempunyai hubungan dengan profesi pada bidang-bidang lain.

Sedangkan Schein dalam Pidarta (2005:265) mengemukakan ciri-ciri profesional sebagai berikut : (1) bekerja sepenuhnya dalam jam-jam kerja (full time); (2) pilihan kerja itu didasarkan pada motivasi yang kuat;; (3) memiliki seperangkat pengetahuan ilmu dan keterampilan khusus yang diperoleh lewat

pendidikan dan latihan yang lama; (4) membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan atau menangani klien; (5) pekerja berorientasi kepada pelayanan bukan untuk kepentingan pribadi; (6) pelayanan didasarkan pada kebutuhan objektif klien; (7) memiliki otonomi untuk bertindak dalam menyelesaikan persoalan klien; (8) menjadi organisasi profesional sesudah memenuhi persyaratan atau kriteria tertentu; (9) memiliki kekuatan dan status yang tinggi sebagai eksper dalam spesialisasinya; dan (10) keahliannya itu boleh diadvertensikan untuk mencari klien.

Sementara itu, Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia Tahun 1988 menentukan syarat-syarat suatu pekerja profesional yaitu : (1) atas dasar panggilan hidup yang dilakukan sepenuh gabdi kepada masyarakat, bukan mencari keuntunganfinancial; (5) memiliki kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif dalam melayani klien; (6) dilakukan secara otonom yang dapat diuji rekan-rekan seprofesi; (7) mempunyai kode etik yang dijunjung tinggi oleh masyarakat; dan (8) pekerjaan yang dilakukan untuk melayani mereka yang membutuhkan.

Berdasarkan pasal 39 Ayat 1 UU Sisdiknas Tahun 2003 dan Ayat 2 UU Sisdiknas Tahun 2003 menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Maka dari itu, guru harus mengembangkan profesinya secara berkelanjutan.

Berkaitan dengan hal tersebut, Kunandar (2007:46) menjelaskan bahwa guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan

untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi disini meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan profesional, baik yang bersifat pribadi, sosial, maupun akademis. Dengan kata lain pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dan dengan kemampuan maksimal. Jadi guru yang profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman di bidangnya.

Selanjutnya, Aqib (2002:102) menyatakan bahwa kemampuan dasar profesional guru, meliputi : (1) menguasai bahan pelajaran; (2) mengelola program belajar mengajar; (3) mengelola kelas; (4) menggunakan media/sumber; (5) menguasai landasan-landasan kependidikan; (6) mengelola interaksi belajar mengajar; (7) menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajaran; (8) mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan; (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; dan (10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Berkaitan dengan masalah profesional guru, Dirjen Dikdasmen (1996:43) merumuskan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas sebagai tenaga kependidikan harus memiliki kemampuan dan sikap : (1) menguasai kurikulum; (2) menguasai materi setiap mata pelajaran; (3) menguasai metode dan evaluasi belajar; (4) setia terhadap tugas; (5) dan disiplin dalam arti luas.

2.1.2.3 Prinsip- Prinsip Profesi

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 7 ayat (1) dan ayat (2) menegaskan bahwa :

1. Profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut :
 - a. memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
 - b. memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
 - c. memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugas;
 - d. memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
 - e. memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
 - f. memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
 - g. memiliki kesempatan untuk mengembangkan ke-profesionalan serta berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
 - h. memiliki jaminan terhadap perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
 - i. memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.
2. Pengembangan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan

menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi.

2.1.2.4 Ciri Guru Profesional

Salah satu peranan guru adalah *transfer of knowledge* dan *transfer of values*. Ketika guru memindahkan berbagai ilmu pengetahuan serta nilai-nilai terjadi interaksi antara guru dan peserta didik. Namun demikian, tugas utama seorang guru adalah mengajar, dalam praktik pengajaran, guru melaksanakan kegiatan membimbing dan melatih peserta didik, sehingga terjadi perubahan ke arah yang lebih baik dari aspek kognitif, afektif, dan psikomotornya.

Ciri-ciri guru dinyatakan profesional dalam jurnal *Educational Leadership* Edisi Maret 1993, sebagaimana dikutip oleh Supriadi (1998:47) adalah sebagai berikut:

1. Guru memiliki komitmen pada peserta didik dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan peserta didik.
2. Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada peserta didik. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.
3. Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar peserta didik melalui berbagai teknik evaluasi, mulai dari pengamatan dalam perilaku peserta didik sampai tes hasil belajar.

4. Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya ia harus belajar menyediakan waktu untuk mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya.
5. Guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan organisasi profesinya.

Selain kelima ciri profesional di atas, guru juga dituntut memenuhi cakupan kompetensi berkaitan dengan profesionalisme guru, pasal 10 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen kompetensi guru meliputi : (1) kompetensi paedagogik; (2) kompetensi kepribadian; (3) kompetensi sosial; dan (4) kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Berdasarkan ciri-ciri sebagaimana diuraikan di atas, antara yang satu dengan yang lain sebenarnya saling melengkapi. Namun demikian terdapat rumusan kompetensi profesional lebih realistis untuk dilaksanakan guru dalam proses pembelajaran, hal ini didasarkan atas rumusan yang dikeluarkan oleh Proyek Pengembangan Pendidikan Guru (P3G) Depdikbud Tahun 1980 tentang 10 (sepuluh) kompetensi guru profesional merupakan kinerja guru ideal yang lebih antisipasif terhadap tantangan masa depan yang semakin kompleks. Kompetensi profesional guru, meliputi : (1) menguasai bahan pelajaran; (2) mengelola program belajar mengajar; (3) mengelola kelas; (4) menggunakan media/sumber; (5) menguasai landasan-landasan kependidikan; (6) mengelola interaksi belajar mengajar; (7) menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajaran; (8) mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan

penyuluhan; (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; dan (10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan (5 penelitian)

Di bawah ini disajikan 5 (lima) hasil penelitian terdahulu yang relevan terhadap judul penelitian ini, antara lain:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yuliawati dan Enas	2018	Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi kepribadian telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru; 2) Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari kompetensi manajerial telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru; 3) Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi kewirausahaan telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru; 4) Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi supervisi telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru; 5) Implementasi kompetensi

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi sosial telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru.
2.	Elvi Suharni	2016	Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Dan Kompetensi Kepribadian Guru Pada SDN 6 Bukit Tunggal Kota Palangka Raya	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: (1) Kebijakan yang dibuat kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya adalah dengan cara mengikuti guru-guru KKG, workshop, pelatihan-pelatihan. (2) Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya yaitu melalui model pendekatan rasional (top down) dan model pendekatan bootom up. (3) Kendala kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya adalah banyaknya tugas-tugas yang menyita waktu, dan juga waktu kegiatan peningkatan kompetensi guru bersamaan dengan kegiatan proses belajar mengajar sehingga guru tidak dapat mengikuti kegiatan tersebut dengan rutin.
3.	Norma Puspitasari	2015	Kompetensi manajerial kepala sekolah Dalam meningkatkan Kinerja guru	Temuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Perencanaan yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi,

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			(Study Kasus SMK Batik 1 Surakarta)	misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (need assesment), (b) Melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah, (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, (2) Pengembangan yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) Mengikutkan dalam diklat, seminar, maupun workshop, (b) Studi lanjut, (c) Revitalisasi MGMP, (d) Membentuk forum silaturahmi antar guru, (e) Meningkatkan kesejahteraan guru, (f) Penambahan fasilitas penunjang, (g) Mengoptimalkan bimbingan konseling, (h) Studi banding ke sekolah/sekolah lain, dan (i) sertifikasi guru. Sedangkan evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) melakukan supervisi, baik secara personal maupun kelompok, (b) Teknik yang digunakan adalah secara langsung (directive) dan tidak langsung (non directive), (c) Aspek penilaian dalam supervisi adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan peserta didik, RPP, dan silabus. (d) menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3).
4.	Rohmah, N. dan Karwanto	2014	Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru (Studi Kasus di	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Komunkasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP N 26 Surabaya adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pikiran,

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			SMP Negeri 26 Surabaya)	member dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen modern partisipatif, memberikan pemahaman meluruskan kesalahfahaman, dan memberikan motivasi kepada guru yang disampaikan secara langsung dan tidak langsung agar guru meningkatkan kinerjanya. 2. Kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMPN 26 Surabaya adalah usaha – usaha yang dilakukan kepala sekolah dan guru secara bersama sama, yang dapat memberikan keuntungan dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, usaha –usaha tersebut dilakukan dengan cara menentukan program secara bersama-sama, membagi tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing, dan saling membantu dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi guru.
5.	Adi Anwar Faisal	2013	Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Kota Gede Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Kompetensi manajerial kepala sekolah yang terdiri dari aspek perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, dan kepemimpinan dalam kategori baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,03. 2. Kinerja guru yang terdiri dari tahap persiapan, proses, dan penilaian dalam kategori baikdengan nilai rata-rata 3,35 3. Pengaruh Kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, menunjukan bahwa faktor kemampuan manajerial

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				memberikan sumbangan efektif sebesar 0, 591, dapat diartikan bahwa 59% kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah.

Berdasarkan data pada tabel 2.1, maka dapat diketahui persamaan dan perbedaan 5 penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Persamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang ditampilkan pada tabel 2.1 adalah membahas tentang kompetensi manajerial kepala sekolah. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan karya ilmiah dan penelitian lainnya yang telah ada pertama, lokasi yang peneliti lakukan di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap. Kedua, dalam penelitian sebelumnya, membahas tentang kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru secara umum, namun dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap serta hambatan yang dihadapi dan upaya yang dilakukan saat mengimplementasikannya.

2.3 Pendekatan Masalah

Kepala sekolah sebagai manajer tingkat atas dilingkup sekolah, sebagai manajer tingkat menengah dilingkup Dinas Pendidikan, dan sebagai manajer tingkat bawah dilingkup Kementerian Pendidikan dituntut memiliki kompetensi

manajerial yang memadai. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 pasal 1 ayat 1 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah yang menjelaskan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi manajerial.

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan proses pengelolaan dari kepala sekolah dengan melakukan perencanaan, mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien. Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo (2008:100) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer sangat membutuhkan tiga macam keterampilan manajerial yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia.

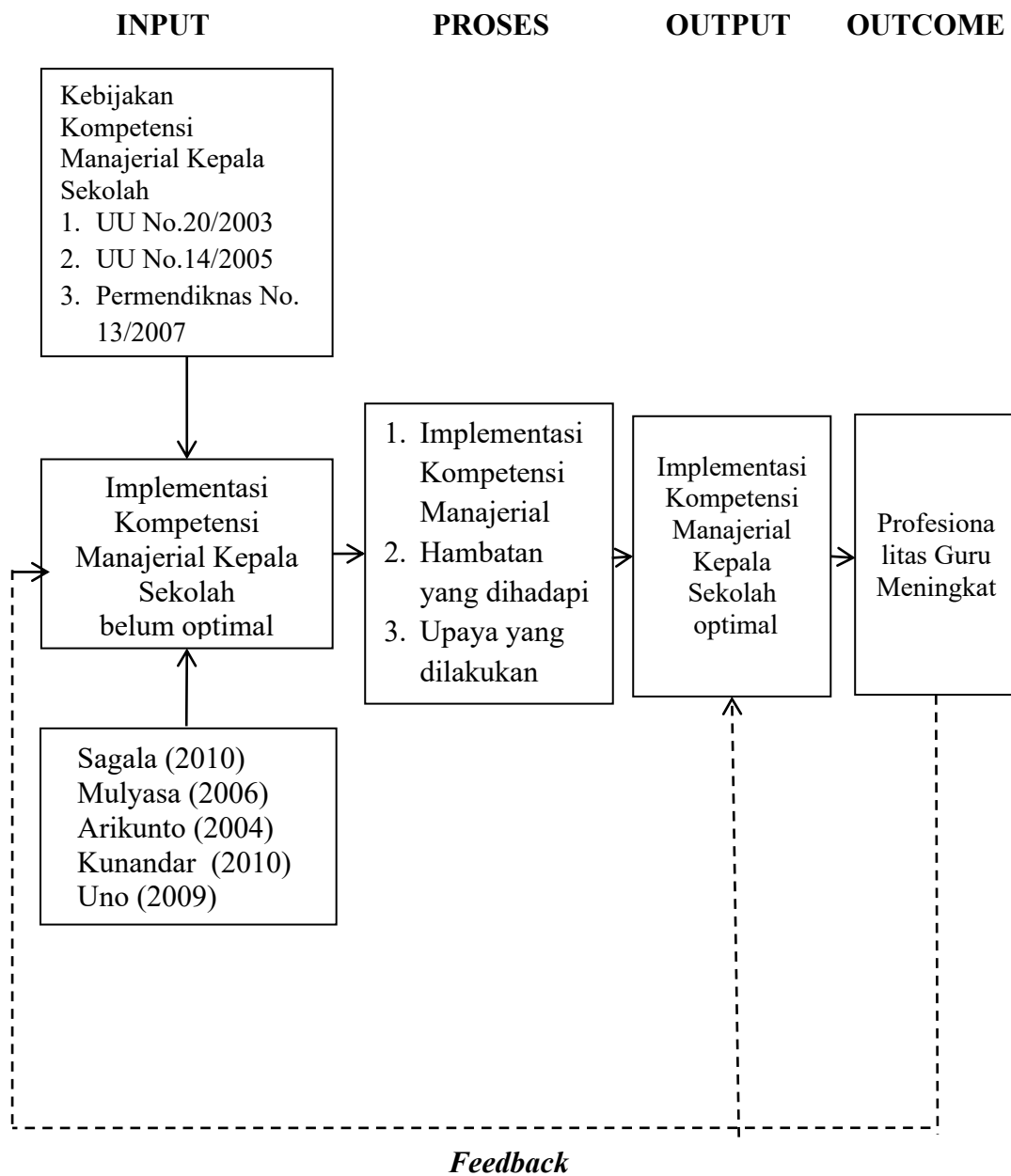
Selanjutnya, dilihat dari sisi tanggungjawabnya, kepala sekolah jelas lebih tinggi dan kompleks masalahnya dibandingkan dengan tenaga pendidik/guru dan tenaga kependidikan lainnya di tingkat sekolah. Oleh karena itu, baik buruknya sebuah lembaga pendidikan, sebagian besarnya akan ditentukan oleh sejauhmana kepala sekolah dalam satu satuan dan satu jenjang pendidikan mampu menggerakkan seluruh komponen kependidikan yang tersedia dengan modal kepemimpinan yang dimilikinya. Semakin mampu memberdayakan guru, maka semakin besar pula peluang dirinya untuk tampil menjadi pemimpin yang dapat mengelola lembaga pendidikan secara profesional.

2.4 Kerangka Berfikir

Penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah yang optimal akan mampu meningkatkan profesionalitas guru. Sesuai dengan fokus penelitian yang menunjukkan kompetensi manajerial kepala sekolah yang belum optimal merupakan *input* dalam penelitian ini, karena merupakan objek utama dalam pengkajian.

Kemudian, yang menjadi proses analisisnya adalah implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap serta hambatan yang dihadapi dan upaya yang dilakukan saat mengimplementasikannya, sehingga menghasilkan *output* kompetensi manajerial kepala sekolah yang optimal dan berdampak pada *outcome* profesionalitas guru meningkat.

Berdasarkan kerangka berfikir yang telah diuraikan diatas, maka untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar kerangka berfikir implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru, sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Berfikir

(Sumber : Iktimal Krida Laksana/Peneliti, 2026)