

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 1. KOMPETENSI

##### 1.1. Definisi Kompetensi

Dalam Kamus Bahasa Indonesia (2008:720) kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu. Ide dasar kompetensi sesungguhnya berawal dari David McClelland pada 1973 dalam jurnal *American Psychologist* dengan judul *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. Tulisan ini, diantaranya mempertanyakan lima hal, yaitu:

- a. Jenjang pendidikan formal tidak meramalkan kesuksesan dalam pekerjaan.
- b. Tes intelegensi dan tes sikap/bakat dan yang sejenisnya ia nilai tidak mampu memprediksikan tentang kinerja SDM yang baik (*job performance*) dan tidak mampu memprediksikan SDM yang akan sukses dalam pekerjaan organisasi.
- c. Tes-tes dan penampilan/prestasi akademik hanya akan memprediksi penampilan kerja sebagai hasil dari hubungan mendasar status sosial.
- d. Tes-tes tersebut sering kali tidak adil dan bias dengan kelompok tertentu.
- e. Tes yang lebih handal dan sanggup memprediksikan kesuksesan dalam kerja, menurutnya adalah tes kompetensi. (Barret & Depinet, 1991 dalam Sudarmanto, 2009:40).

Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kecakapan atau kemampuan. Ada lagi yang menginterpretasikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Bahkan ada pula yang mengatakan sepadan dengan layak (*feasible*), handal (*reliable*), cocok, dapat dipercaya dan cerdas. Untuk lebih jelasnya, akan

dikemukakan beberapa konsep kompetensi menurut para tokoh.

Menurut McClelland (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan situasi pekerjaan atau situasi. Menurut Marshall, kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Sedangkan menurut Brian E. Becher, Mark Huslid & Dave Ulrich (2001:156) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Selain itu, Badan Kepegawaian Negara (2003) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. (Sudarmanto,2009:47-49).

Surat Keputusan Mendiknas nomor 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Perguruan Tinggi mengemukakan “Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu”.

## **1.2. Komponen-komponen Kompetensi**

Setelah membahas mengenai definisi kompetensi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh terdapat komponen-komponen dalam

kompetensi. Menurut Boyatzis (Sudarmanto, 2009:51) komponen-komponen kompetensi terdiri dari:

- a. *Motive* (dorongan), “ perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi, yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu” (McClelland, 1971, Boyatzis, 1982). *Motive* juga termasuk pemikiran-pemikiran yang berhubungan dengan pernyataan tujuan atau tema tertentu.
- b. *Traits* (ciri, sifat, karakter pembawaan), merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dan kejadian-kejadian.
- c. *Self image* (citra diri), merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut. Definisi dari *self image* ini termasuk didalamnya *self concept* (konsep diri) dan *self esteem* (harga diri).
- d. *Social role* (peran sosial), merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok sosial atau organisasi yang memilikinya.
- e. *Skills* (keterampilan), merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. *Skill* juga merupakan kapabilitas seseorang yang secara fungsional dapat efektif atau tidak efektif dalam situasi pekerjaan. Hasil dari skill adalah sesuatu yang dapat dilihat dan diukur.

Menurut Spencer (Sudarmanto, 2009:53) komponen-komponen kompetensi terdiri dari:

- a. *Motives* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
- b. *Traits* adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
- c. *Self concept* adalah sikap, nilai dan citra diri seseorang.
- d. *Knowledge* adalah pengetahuan dan informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
- e. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Dari komponen-komponen tersebut, keterampilan dan pengetahuan

sifatnya dapat dilihat (*visible*) dan mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan citra diri, watak, motif sifatnya tidak tampak (*hidden*) dan lebih sulit untuk dikembangkan melalui program pelatihan sumber daya manusia'. Spencer, 1993 (dalam Sudarmanto, 2009: 53).

### 1.3. Gugus dan Dimensi Kompetensi

Kompetensi sebagai suatu dasar dalam manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi. Gugus merupakan pengelompokan dari dimensi-dimensi yang sejenis atau serumpun (*cluster*), dimensi merupakan aspek-aspek yang lebih spesifik. Dulewicz, 1989 (Armstrong, 1995 dalam Sudarmanto, 2009:68) membagi kompetensi dalam gugus dan dimensi sebagai berikut:

- a. Kemampuan intelektual, meliputi: perspektif strategis, analisis dan penilaian, perencanaan dan pengorganisasian.
- b. kemampuan interpersonal, meliputi: mengelola staf, sikap persuasive dan asertif, pengambilan keputusan, kepekaan interpersonal dan komunikasi lisan.
- c. Kemampuan adaptabilitas, meliputi adaptasi.
- d. Kemampuan orientasi hasil, meliputi sikap energik dan inisiatif, motivasi berprestasi dan kepekaan bisnis.

Spencer, 1993 (dalam Sudarmanto, 2009:71) membagi gugus dimensi kompetensi sebagaimana yang terdapat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1  
*Gugus Dimensi Kompetensi Menurut Spencer, 1993 (dalam Sudarnanto, 2009:71)*

No.	Gugus Kompetensi	Kelompok Dimensi Kompetensi
1.	Berorientasi Prestasi dan Tindakan	Semangat untuk berprestasi dan mencapai target kerja
		Perhatian terhadap kualitas dan ketelitian kerja
		Proaktif dan inisiatif
		Mencari informasi
2.	Membantu dan melayani orang lain	Empati
		Berorientasi pelanggan
3.	Kemampuan memengaruhi dan menciptakan dampak	Luasnya dampak dan pengaruh
		Kesadaran berorganisasi
		Membangun hubungan kerja
4.	Kemampuan manajerial	Mengembangkan orang lain
		Kemampuan mengarahkan/memberi perintah
		Kerja sama kelompok
		Memimpin kelompok
5.	Kemampuan kognisi	Berpikir analitis
		Berpikir konseptual
		Keahlian teknis/profesional/manajerial
6.	Kemampuan efektivitas pribadi	Pengendalian diri
		Percaya diri
		Fleksibilitas
		Komitmen organisasi

## 2. MANAJERIAL

Supriyono (2000) mengatakan bahwa manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu melalui tindakan orang lain yang berada dibawah tanggung jawabnya. Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang

menunjang program sekolah (Mulyasa, 2005).

Manajer menurut pendapat Stoner (Wahyudi, 2009:67) adalah 'orang yang menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan'. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko (Wahyudi, 2009:67) bahwa manajer adalah orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi. Secara lebih spesifik, Pidarta (Wahyudi, 2009: 68) menjelaskan, dalam dunia pendidikan, manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Prof. Henry Mintzberg (Maman Ukas, 2004:65) dalam pendekatan peranan manajerial bahwa manajerial (peranan). Sehingga dapat dikatakan bahwa manajerial adalah peranan manajer dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam proses pencapaian tujuan kegiatan manajemen.

Menurut Sudarwan Danin dan Suparno (2008:4) manajer adalah orang yang memiliki keahlian menjalankan tugas-tugas manajerial. Tugas manajerial mencakup fungsi organik dan fungsi substantive. Fungsi organik manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian, serta evaluasi. Fungsi substantive manajemen berkaitan dengan pengelolaan personalia, keuangan, sarana dan prasarana, kehumasan lembaga, layanan khusus, dan lain-lain.

### 3. KEPALA SEKOLAH

Menurut Wahjosumidjo (2007) kepala sekolah merupakan dua gabungan kata, kedua kata tersebut adalah “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan ‘ketua’ atau ‘pemimpin’ dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan ‘sekolah’ adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala sekolah merupakan salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, dengan kesadaran tersebut para guru, staf dan siswa dengan penuh semangat melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan sekolah. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dari definisi di atas dapat menarik kesimpulan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang ditunjuk sebagai pemimpin di satuan pendidikan merupakan pemimpin formal, artinya dia diangkat secara formal (formally Designated Leader) oleh organisasi yang bersangkutan atau organisasi yang menjadi atasannya. Sehingga secara organisatoris mempunyai tugas membina, membimbing, memberi bantuan dan dorongan kepada staf sekolah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan -

persyaratan tertentu.

#### 4. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta memberdayakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Menurut Wahyudi (2009:65) kegiatan yang menunjang program sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berfikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga



kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

- b. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer, kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati kehati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh anggota kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.
  - 1) *Asas tujuan*, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pimpinan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kepala sekolah harus berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di sekolah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.
  - 2) *Asas keunggulan*, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.
  - 3) *Asas mufakat*, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berfikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.
  - 4) *Asas kesatuan*, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya, karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Ini penting untuk

menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempat mereka melaksanakan tugas.

- 5) *Asas persatuan*, kepala sekolah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan system imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.
- 6) *Asas empirisme*, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.
- 7) *Asas keakraban*, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan dengan keakraban akan mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban diantara para tenaga kependidikan.
- 8) *Asas integritas*, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggungjawab dan konsisten.

Menurut Maman Ukas (2004:112) terdapat lima kemampuan yang harus dimiliki oleh para manajer yang efektif, sehingga dapat secara produktif menggunakan:

- a. Sumber-sumber daya (*Resources*). Mengalokasikan waktu, uang, material dan manusia. Sumber daya ini berhubungan dengan keahlian teknis, konseptual dan pengambilan keputusan sampai pada fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.
- b. Keahlian Interpersonal (*Interpersonal Skill*). Bekerja sebagai suatu tim kerja, mengajar orang lain, melayani pelanggan, memimpin, bernegosiasi dan bekerja dengan baik dengan orang lain dari berbagai latar belakang budaya berbeda. Keahlian interpersonal berhubungan dengan manusia dan keahlian manajemen komunikasi dari fungsi-fungsi manajemen pengorganisasian dan kepemimpinan.
- c. Informasi (*Information*). Mendapatkan dan mengevaluasi data,

mengorganisasikan dan memelihara file, interpretasi dan komunikasi dan kemampuan menggunakan computer untuk mengolah informasi.

- d. Sistem (*System*). Pemahaman sosial, organisasi dan sistem teknologi, mengawasi dan mengorwksi kinerja pekerjaan, merancang dan mengembangkan sistem. Sistem ini berhubungan dengan konseptual dan keahlian manajemen pengambilan keputusan dan jugafungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.
- e. Teknologi (*Technology*). Menyeleksi perlatan dan perlengkapan, menerapkan teknologi dalam tugas tertentu serta memelihara dan mengatasi masalah-masalah dalam aplikasi teknologi. Teknologi berhubungan dengan keahlian manajemen teknis dan fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

## 5. KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

Berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah Wahyudi (2009:28) berpendapat bahwa:

“... kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah”.

Sedangkan kompetensi manajerial menurut peraturan menteri pendidikan republik Indonesia nomor 13 tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah, meliputi:

“ Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah tujuan pendidikan nasional, melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya, mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik, mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien dan mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal“. (Wahyudi, 2009:31).

Kompetensi manajerial terkait dengan kemampuan seseorang dalam kapasitasnya sebagai manajer untuk mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, kontrol dan evaluasi. Menurut George Terry menyatakan fungsi-fungsi manajemen mencakup *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Menurut Fayol yang dikutip oleh Robbins (Sudarwan Danim, 2008:8) ada lima fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasikan dan mengendalikan. Stoner menbagai fungsi

manajemen menjadi empat, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Stoner tidak memasukkan fungsi memerintah dan mengkoordinasikan, karena memerintah sudah termasuk dalam fungsi memimpin dan mengordinasi sudah termasuk dalam fungsi mengorganisasikan. Lebih jelasnya, fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

a. Merencanakan

Dalam kerangka manajemen sekolah, perencanaan bermakna bahwa kepala sekolah bersama timnya harus berfikir untuk menentukan sasaran-sasaran dikaitkan dengan kegiatan mereka sebelumnya. Kegiatan itu lebih didasari atas metode, pemikiran logis dan analitis ketimbang pada praduga (*intuitif*). Meskipun dalam kenyataan, perencanaan yang efektif memerlukan kemampuan intuitif daya analisis. Porsi pemikiran strategis dari proses ini bersandar pada intuisi dan porsi analitis sangat sedikit. Perencanaan jangka panjang memerlukan keseimbangan diantara keduanya, sementara porsi perencanaan taktis sangat bersandar pada analitis. Intuisi terutama berfungsi sebagai pengecek dan penyeimbang. Untuk menjamin pencapaian hasil akhir dari perencanaan, kepala sekolah harus berpijak pada data yang cermat dan akurat. Rencana memberikan arah sasaran bagi organisasi dan mencerminkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran tersebut. Selain itu, rencana memungkinkan:

- 1) sekolah dapat memperoleh serta mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya,

- 2) anggota organisasi dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan secara konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih,
- 3) kemajuan kearah tujuan dapat dipantau dan diukur, sehingga tindakan perbaikan dapat diambil apabila kemajuan itu tidak memuaskan.

b. Mengorganisasikan

Mengorganisasikan adalah suatu proses pengaturan dan pengalokasian kerja, wewenang dan sumber daya dikalangan anggota sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan menentukan jenis program yang dibutuhkan dan mengorganisasikan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Setelah rencana program disusun dan pembagian tugas telah dilakukan, kegiatan selanjutnya adalah mengatur langkah kearah sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Fungsi ini dikenal dengan berbagai sebutan, seperti memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menggerakkan. Fungsi dimaksudkan agar anggota organisasi sekolah atau staf pengajar dapat bekerja dengan cara-cara yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.

Penjelasan diatas menggariskan bahwa kepala sekolah harus dapat membimbing, mengatur dan mempengaruhi, menggerakkan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas kependidikan di lembaga persekolahan agar berjalan teratur dan penuh kerja sama.

### c. Mengendalikan

Menurut G. R Terry dalam Malayu S. P. Hasibuan (2009:242)

pengendalian adalah:

“Proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yang selaras dan standar”

Melalui fungsi pengendalian, pemimpin dapat menjalankan organisasi agar tetap berproses pada arah yang benar dan tidak membiarkan deviasi atau penyimpangan yang terlalu jauh dari arah tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian dan supervise dilakukan untuk mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan, bahwa tujuan organisasi disemua tingkat dan rencana yang di desain dapat dilakukan seara baik. Fungsi pengendalian dalam manajemen mencakup empat unsur utama, yaitu:

- 1) menetapkan standar kinerja,
- 2) mengukur kinerja yang sedang berjalan,
- 3) membandingkan kinerja ini dengan standar yang telah ditetapkan,
- 4) mengambil tindakan untuk memperbaiki kalau ada penyimpangan.

Dengan fungsi pengendalian, kepala sekolah dapat menjaga organisasinya tetap berada diatas rel yang benar. Kepala sekolah mengambil peranan yang lebih luas dalam menggerakkan organisasi sekolah untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Drucker yang dikutip oleh Crainer (200) dalam Sudarwan Danim (2008:10), yang mengatakan terdapat lima dasar peran manajer, termasuk kepala sekolah, meliputi:

- 1) menetapkan tujuan,
- 2) mengorganisasikan,
- 3) memotivasi,
- 4) mengkomunikasikan, dan
- 5) mengukur perkembangan kemampuan staf pengajar.

#### d. Mengkomunikasikan

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh kepala sekolah. Berbekal kemampuan melakukan komunikasi yang efektif dengan guru, orang tua, siswa dan masyarakat maka akan mudah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan, pikiran dan gagasan oleh komunikator melalui media dan teknik yang menimbulkan efek tertentu, sehingga dapat mengubah sikap dan kepercayaan komunikan. Komunikasi dalam kerangka definisi ini cenderung diberi makna mengandung unsure persuasif. Hakikatnya komunikasi persuasif adalah bagaimana mengubah



atau memperkuat sikap atau kepercayaan khalayak untuk bertindak dengan cara tertentu.

Prinsip besaran komunikasi persuasif akan lebih efektif jika diarahkan untuk melakukan perubahan-perubahan pada periode waktu yang cukup lama. Tidak mudah mengubah perilaku yang mengakar, ketertutupan berganti keterbukaan dan sebagainya. Dalam kenyataannya, makin besar dan makin penting perubahan pada khalayak, seperti yang diinginkan oleh komunikator atau kepala sekolah akan semakin suar untuk dilaksanakan. Oleh sebab itu, pemimpin harus benar-benar mempunyai alasan yang kuat dalam pengambilan keputusan untuk melakukan perubahan yang diinginkan.

e. Mengawasi

Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah deviasi. pengawasan yang baik bersifat preventif. pengendalian yang baik harus mampu mendorong aneka deviasi kembali kepada tugas yang benar. kegiatan pengawasan dan pengendalian ini harus dilakukan secara kontinyu, objektif, transparan dan akuntabel.

f. Melaporkan

Pelaporan merupakan salah satu kegiatan organisasi. Substansi yang dilaporkan harus menggambarkan kondisi yang sebenarnya. dengan pelaporan ini akan diketahui hasil-hasil yang dicapai, kendala yang muncul dan penyimpangan yang terjadi.

## 6. JENIS-JENIS KETERAMPILAN MANAJERIAL

Untuk mendukung manajerial kepala sekolah, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan sebagai seorang manajer. Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, yaitu “keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*), (Winardi dalam Wahyudi, 2009: 68).

Keterampilan menurut Kamus Besar Indonesia kata keterampilan berasal dari kata “cukup” yang artinya “kecakapan untuk menyelesaikan tugas”. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely, (Wahyudi, 2009:67). Tidak berbeda dengan pendapat di atas Ndraha (Wahyudi, 2009: 67) menjelaskan pengertian keterampilan sebagai kemampuan melaksanakan tugas. Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.

Wahyudi (2009:69) menjelaskan tiga keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai berikut:

“... keterampilan membuat konsep (*conceptual skills*) yaitu kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, persepsi, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh. Baik mengenai visi, misi, strategi, kebijakan dan kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan serta bagaimana mengantisipasinya melalui pengambilan keputusan yang tepat dalam pemecahan masalah untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Keterampilan dalam kemanusiaan (*human skills*) yaitu kemampuan untuk bekerja dalam kelompok/ team atau dengan kelompok yang lain secara organisasi maupun secara

individu, dalam memperbaiki motivasi, komunikasi, memimpin dan mengarahkan orang-orang untuk mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Keterampilan teknis (*technical skills*) yaitu kecakapan menangani atau menghendel suatu masalah melalui penggunaan peralatan, prosedur, metode dan teknik dalam proses operasional terutama menyangkut manusia kerja yang berhubungan dengan permasalahan dan alat-alat yang harus digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan”.

### **6.1. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*)**

Pimpinan organisasi pada umumnya dan kepala sekolah pada khususnya memiliki kepentingan agar organisasinya berjalan semaksimal mungkin. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk dapat melihat organisasi secara keseluruhan dan juga dapat melihat arah perkembangan organisasi pada jangka panjang. Melihat organisasi secara keseluruhan berarti memandang penting kaitan masing-masing bagian dan bagaimana mengupayakan agar sinergi. Melihat organisasi dalam konteks jangka panjang berarti mampu melihat kecenderungan-kecenderungan perubahan yang terjadi di dalam dan di sekitar organisasi.

Benton (Wahyudi 2009:69) mengartikan “keterampilan konseptual sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan”. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Kadarman dan Yusuf Udaya (Wahyudi 2009:69) bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana.

Berdasarkan dua pendapat diatas, keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dipahami bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah merupakan kemampuan mental seorang kepala sekolah dalam memahami kondisi organisasi sekolah secara keseluruhan. Pentingnya keterampilan konseptual bagi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dalam melaksanakan tanggung jawab manajerialnya, terutama dalam perencanaan, pengorganisasian, menentukan kebijaksanaan, pemecahan masalah dan dalam pengembangan program secara efektif. Hal ini diperjelas oleh Wahjosumidjo (2003:101) bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi:

- a. Kemampuan analisis.
- b. Kemampuan berfikir rasional.
- c. Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi.
- d. Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
- e. Mampu mengantisipasi perintah.
- f. Mampu menganalisis macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual pada dasarnya keterampilan konseptual berkaitan dengan visi- visi, strategi-strategi dan kebijakan jangka panjang organisasional yang diterjemahkan oleh kepala sekolah. Untuk maksud tersebut para manajer pendidikan (kepala sekolah) memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

## 6.2. Keterampilan hubungan manusia (*human skills*)

Menurut Sutisna (Wahyudi 2009: 73) keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan system komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru. Sedangkan menurut Campbell yang dikutip oleh Stops dan Jhonson (Wahyudi 2009:73) perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan ketrampilan hubungan manusia di sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan.
- b. Berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan
- c. Memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi
- d. Memberikan dukungan semangat/ modal kerja guru dan bersikap tegas kepada personel sekolah
- e. Mengatur sekolah secara baik
- f. Menggunakan otoritasnya sebagai kepala sekolah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian
- g. Memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan
- h. Menyelesaikan permasalahan
- i. Mengikutsertakan guru dalam pekerjaan
- j. Menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk bekerjasama, berkomunikasi dan memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pembelajaran sekolah.

### 6.3. Keterampilan teknik (*technical skills*)

Kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis (teknikal). George R Terry (Wahyudi 2009:75) berpendapat bahwa keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktifitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur teknik, keterampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Senada dengan pendapat di atas, dikemukakan oleh Handoko (Wahyudi 2009:75) bahwa keterampilan teknik (*technical skill*) adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, permesinan, dan sebagainya. Sedangkan menurut Koontz, H., O'Donnell, C., dan Wehrich, H., (Wahyudi 2009:75) berpendapat sebagai berikut:

*“Technical skill is knowledge of and proficiency in activities involving methods, processes, and procedures, thus, it involves working with tools, and supervisors should have the ability to teach these skill to their subordinates. Artinya keterampilan teknikal adalah pengetahuan dan kemahiran dalam kegiatan-kegiatan yang menyangkut metode, proses dan prosedur, hal itu meliputi kemampuan untuk mengajarkan keterampilan teknikal kepada bawahannya”.*

Kesimpulan dari tiga pendapat diatas bahwa keterampilan teknikal meliputi kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik

dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknis adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan, Carver (Wahyudi 2009:75). Menurut Pridata (Wahyudi 2009:75) keterampilan teknis perlu dikuasai oleh para kepala sekolah, sebab ia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru. Secara lebih rinci Sutisna (Wahyudi 2009:75) mengemukakan bahwa, bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis adalah:

- a. Kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas
- b. Kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru
- c. Kepala sekolah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personel yang ada
- d. Kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa,
- e. Mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran
- f. Membantu guru dalam perbaikan pengajaran
- g. Membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa
- h. Mengatur dan mengawasi tata tertib siswa
- i. Menyusun anggaran belanja sekolah
- j. Melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknis yang diperlukan oleh kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara

pembelajaran, teknik-teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah. Maka, keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## **7. PROFESIONAL GURU**

### **7.1. Profesional**

Kata profesional berarti dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya. Dengan kata lain pekerjaan hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain. (Dr.Nana Sudjana, 1988 dalam M. Uzer Usman, 2010:14)

Sedangkan menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 poin ke empat mengatakan bahwa yang dimaksud 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.



## 7.2. Guru

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. (UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1).

Tugas guru dalam pendidikan bukan hanya bertugas untuk mendidik, mengajar dan melatih peserta didik tetapi guru harus menguasai tugas-tugas yang berkaitan dengan mendisiplinkan anak agar anak itu menjadi patuh terhadap aturan-aturan sekolah dan norma hidup dalam keluarga dan masyarakat. Menurut Prof. Alvi Syahrin (2010), bahwa:

“Pada dasarnya, seorang guru memiliki tiga tugas utama, yakni tugas profesional yang terkait dengan logika dan estetika, tugas manusiawi dan tugas kemasyarakatan yang berkaitan dengan etika. Tugas profesional seorang guru adalah dalam rangka meneruskan atau transmisi ilmu pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai lain yang belum diketahui anak dan seharusnya diketahui oleh anak. Tugas manusiawi yakni membantu anak didik agar dapat memenuhi tugas-tugas utama dan manusia kelak dengan sebaik-baiknya dalam rangka transformasi diri, identifikasi diri sendiri dan pengertian tentang diri sendiri. Sedangkan tugas kemasyarakatan merupakan konsekuensi guru sebagai warga negara yang baik, turut mengemban dan melaksanakan apa-apa yang telah digariskan oleh bangsa dan negara lewat UUD 1945”.

Terdapat 4 peran guru dalam pendidikan yang dikemukakan oleh

Uzer Usman (2010:8), yaitu:

1. Peran Guru Dalam Proses Belajar Mengajar, yaitu sebagai:
  - a. *Sebagai Demonstrator*

Guru adalah seorang pengajar dari bidang ilmu yang

di kuasai. Oleh karenanya, agar dapat melaksanakan perannya dengan baik, seorang guru harus menguasai bahan pelajaran yang akan diajarkan. Ia harus senantiasa belajar meningkatkan penguasaannya terhadap ilmu sesuai dengan bidangnya.

Dan agar ilmu pengetahuan yang dimilikinya dapat disampaikan kepada para siswa dengan baik, seorang guru juga harus terampil dalam memahami kurikulum, menjabarkannya dalam tujuan-tujuan operasional, serta mampu menggunakan metodologi dan sarana pembelajaran secara optimal.

b. *Sebagai Pengelola Kelas*

Seorang guru harus mampu menciptakan suasana atau kondisi belajar di kelas. Serta harus mampu merangsang siswa untuk aktif dalam proses pembelajaran, terampil mengendalikan suasana kelas agar tetap hangat, aman, menarik, dan kondusif.

c. *Sebagai Mediator dan Fasilitator*

Sebagai mediator, seorang guru dituntut memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan sebagai alat komunikasi dalam proses pembelajaran. Guru harus terampil memilih, menggunakan dan mengusahakan media pendidikan, serta mampu menjadi

perantara (media) dalam hubungan antarsiswa dalam proses belajar mengajar.

Sebagai Fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang tercapainya tujuan dalam proses belajar-mengajar, baik yang berwujud narasumber, buku teks, majalah, surat kabar, maupun sumber belajar lainnya.

d. *Sebagai Evaluator,*

Seorang guru dituntut mampu melakukan proses evaluasi, baik untuk mengetahui keberhasilan dirinya dalam melaksanakan pembelajaran (feed back), maupun untuk menilai hasil belajar siswa.

2. Peran Guru Dalam Pengadministrasian

Dalam hubungannya dengan kegiatan pengadministrasian seorang guru dapat berperan sebagai pengambil inisiatif, wakil masyarakat, orang yang ahli dalam mata pelajaran, penegak disiplin, pelaksana administrasi pendidikan, pemimpin generasi muda dan penerjemaah kepada masyarakat.

3. Peran Guru Secara Pribadi

Dilihat dari segi dirinya sendiri (*selforiented*), seorang guru harus berperan sebagai berikut:

- 1) Petugas sosial, yaitu seseorang yang harus

membantu untuk kepentingan masyarakat,

- 2) pelajar dan ilmuwan, yaitu senantiasa terus menerus menuntut ilmu pengetahuan.
- 3) Orang tua, yaitu mewakili orang tua murid di sekolah dalam pendidikan.
- 4) Pencari teladan, yaitu yang senantiasa menjadi teladan yang baik untuk siswa.
- 5) memberikan rasa aman bagi siswa.

#### 4. Peran Guru Secara Psikologis

- 1) Ahli psikologis pendidikan, yaitu petugas psikologi yang melaksanakan tugasnya atas dasar prinsip-prinsip psikologi.
- 2) Seniman dalam hubungan antar manusia, yaitu orang yang mampu membuat hubungan antar manusia untuk tujuan tertentu, dengan menggunakan teknik tertentu, khususnya dalam kegiatan pendidikan.
- 3) Pembentuk kelompok sebagai jalan atau alat dalam pendidikan.
- 4) *Catalytic agent*, yaitu orang yang mempunyai pengaruh dalam menimbulkan pembaharuan.
- 5) Petugas kesehatan mental.

## 8. KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam

mengelola pembelajaran. Titik tekannya adalah kemampuan guru dalam pembelajaran, bukan apa yang harus dipelajari, guru dituntut mampu menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka kedalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya. Selain itu, guru harus mampu menafsirkan dan mengembangkan isi kurikulum yang digunakan pada suatu jenjang pendidikan yang diberlakukan sama walaupun latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda-beda.

Penguasaan seperangkat kompetensi yang meliputi kompetensi keterampilan proses dan kompetensi penguasaan pengetahuan merupakan unsur yang dikolaborasikan dalam bentuk satu kesatuan yang utuh dan membentuk struktur kemampuan yang harus dimiliki seorang guru, karena kompetensi merupakan seperangkat kemampuan guru searah dengan kebutuhan pendidikan di sekolah, tuntutan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kompetensi keterampilan proses belajar mengajar adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Kompetensi yang dimaksud meliputi kemampuan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, kemampuan dalam menganalisis, menyusun program perbaikan dan pengayaan, serta menyusun program bimbingan dan konseling.

Kemampuan mengajar guru sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya. Imron (1995 dalam Ondi Saondi, 2010:32) mengemukakan 10 kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh guru, yaitu:

- a. Menguasai bahan/materi,
- b. Menguasai landasan kependidikan,
- c. Menyusun program pengajaran,
- d. Melaksanakan program pengajaran,
- e. Menilai proses dan hasil belajar,
- f. menyelenggarakan proses bimbingan dan penyuluhan,
- g. Menyelenggarakan administrasi sekolah,
- h. Mengembangkan kepribadian,
- i. Berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat,
- j. Menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar.

Sedangkan menurut Uzer Usman (Ondi Saondi, 2010:32) bahwa jenis-jenis kompetensi guru, antara lain:

- a. Kompetensi kepribadian yang mencakup guru dapat mengembangkan kepribadian, berinteraksi dan berkomunikasi, melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, melaksanakan administrasi, melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.
- b. Kompetensi profesional yang mencakup agar guru menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran dan menilai hasil proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.

Kompetensi profesional guru merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan dan

kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang memiliki keahlian khusus dalam bidang keguruan.

Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam penjelasannya pasal 10 ayat 1, kompetensi profesional adalah "...kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam". Selanjutnya dalam pasal 20, Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen juga dinyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban: merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Selain itu juga, meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai, seperti perubahan hasil akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa dan perubahan pola kerja guru yang semakin meningkat. Sebaliknya, jika kemampuan mengajar yang dimiliki guru sangat sedikit akan berakibat menurunkan prestasi belajar siswa dan menurunkan tingkat kinerja guru itu sendiri.

Untuk itu, kemampuan mengajar guru sangat penting dan menjadi keharusan bagi guru untuk dimiliki dalam menjalankan tugas dan fungsinya, tanpa kemampuan mengajar yang baik sangat tidak mungkin guru mampu melakukan inovasi atau kreasi dari materi yang ada dalam kurikulum.