

# **KEPALA SEKOLAH VISIONER**

**Manajemen Kepala Sekolah  
dalam Meningkatkan Kompetensi  
Guru Sekolah Menengah Kejuruan**

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **KEPALA SEKOLAH VISIONER**

**Manajemen Kepala Sekolah  
dalam Meningkatkan Kompetensi  
Guru Sekolah Menengah Kejuruan**

**Prof. Dr. Maisah, M.Pd.I**



## **KEPALA SEKOLAH VISIONER**

### **Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Kejuruan**

**Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Sketsa Media  
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang All Rights Reserved  
Hak penerbitan pada Penerbit Sketsa Media  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit**

**Cetakan Pertama: Desember 2024**

15,5 cm x 23 cm

**ISBN : 978-634-7006-38-7**

**Penulis : Prof. Dr. Maisah, M.Pd.I**

**Desain Cover : Dwi Prasetyo**

**Tata Letak : Ladifa Nanda**

**Diterbitkan Oleh: CV. Sketsa Media**

**E-mail : sketsamediaid@gmail.com**

**Web : www.sketsamedia.id**

**Buku : www.shop.sketsamedia.id**

**Whatsapp : 0823-1407-9012**

**KEPALA SEKOLAH VISIONER  
Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan  
Kompetensi Guru Sekolah Menengah Kejuruan  
Prof. Dr. Maisah, M.Pd.I**

**Jl Lebak, Serayu Karanganyar Rt 5/1, Mrebet,  
Purbalingga, Jawa Tengah 53352**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya, sehingga buku berjudul *Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Kejuruan* ini dapat terselesaikan dengan baik. Kehadiran buku ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran penting kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi guru, khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Dalam dunia pendidikan, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan melalui peningkatan kompetensi guru. Buku ini berfokus pada aspek manajerial yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah untuk mendorong kualitas pengajaran dan pembelajaran, sehingga lulusan SMK dapat memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Melalui kajian teori, studi kasus, dan pengalaman praktis, buku ini diharapkan dapat menjadi panduan praktis bagi para kepala sekolah, khususnya dalam menjalankan fungsi manajerial yang efektif untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru di lingkungan SMK.

Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kami sangat mengharapkan saran dan kritik dari para pembaca untuk penyempurnaan di masa mendatang. Akhir kata, kami berharap buku ini dapat bermanfaat bagi para pendidik, tenaga kependidikan, serta pihak-pihak terkait yang memiliki komitmen terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia. Semoga buku ini dapat berkontribusi positif dalam upaya peningkatan kompetensi guru dan kualitas pendidikan yang lebih baik.

Jambi, Oktober 2024

Penulis

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
BAB 1 Pengantar.....	1
BAB 2 Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Visioner.....	13
BAB 3 Kompetensi Guru SMK dan Tantangannya di Era Modern .	17
BAB 4 Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB 5 Kurikulum dan Program Keahlian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB 6 Penerapan Teknologi dalam Pengembangan Kompetensi Guru SMK.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB 7 Evaluasi dan Monitoring Peningkatan Kompetensi Guru .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB 8 Studi Kasus: Praktik Kepemimpinan Visioner di SMK.	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB 9 Rekomendasi Untuk Kepala Sekolah Visioner .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR PUSTAKA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PROFIL PENULIS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# Pengantar

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi kehidupan manusia dalam rangka mencapai cita-cita dan tujuan yang diharapkan karena itu pendidikan harus dilaksanakan sebaik mungkin dengan mengarahkan berbagai faktor yang menunjang, terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Pendidikan untuk membentuk kepribadian kalangan peserta didik dalam latihan nilai rohani (spiritual), intelektual/pengetahuan, emosi, dan fisik atau jasmani. Prosesnya dengan menunjukkan peserta didik itu kepada bagaimana pengalaman pada aspek-aspek pertumbuhan dan perkembangan. Setiap orang yang terlibat dalam kegiatan pendidikan pada dasarnya harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diembannya secara kreatif dan bertanggungjawab. Tugas-tugas yang dimaksud adalah upaya pengendalian kerjasama yang berkaitan dengan berbagai kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan penilaian (evaluasi), serta proses komunikasi, yang semuanya diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama.<sup>1</sup>

Pendidikan Islam memiliki tujuan yaitu membimbing umat manusia agar menjadi insan yang bertakwa kepada Allah SWT yakni melaksanakan segala perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya, dengan penuh kesadaran dan ketulusan ini<sup>2</sup>. Tujuan ini muncul dari hasil pemahaman terhadap ayat Al-Qur'an yang berbunyi:

---

<sup>1</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), 6

<sup>2</sup> Abuddin Nata, *Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an* (Depok: Prenadamedia Group, 2018), 136.

إِنْ تَمَسَسْتُمْ حَسَنَةً تَسُوهُمْ وَإِنْ تُصِيبْكُمْ سَيِّئَةٌ يَفْرَحُوا بِهَا وَإِنْ تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا لَا  
يَضُرُّكُمْ كَيْدُهُمْ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطٌ (أل عمران/ ١٢٠ : ٣)

*"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah sebenarnya takwa kepada-Nya; dan janganlah sekali-kali kamu mati melainkan dalam keadaan beragama Islam."*<sup>3</sup>

Tujuan pendidikan Islam merupakan dasar pada salah satu sifat dasar yang terdapat dalam diri manusia yang memiliki kecenderungan untuk selalu menjadi orang baik dengan konsekuensi perilaku yang dimiliki menjadi orang yang hebat, meskipun pada dasarnya juga memiliki kecenderungan untuk menjadi orang jahat.

Pendidikan sejatinya memberikan ruang gerak kepada manusia untuk mengekspresikan potensi dirinya agar tumbuh dan berkembang sebagai manusia yang utuh memiliki pola pikir (*mindset*) yang mengeksplorisasikan dirinya untuk membentuk manusia yang memiliki pengalaman dalam mencapai tujuan hidupnya sebagai anggota masyarakat yang mampu memberikan kontribusi keahliannya dalam mengelola pendidikan sebagai bagian dari pencapaian tujuan pendidikan. Pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental, emosional ke arah alam, dan sesama manusia.<sup>4</sup>

Dalam pasal 1 Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional merumuskan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan belajar dengan dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya. Untuk memiliki kekuatan yang spiritual keagamaan, pendalam diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Salah lembaga pendidikan di Indonesia yakni sekolah.

Pendidikan harus mengubah paradigmanya. Norma-norma dan keyakinan-keyakinan lama harus dipertanyakan. Sekolah mesti belajar untuk bisa berjalan dengan sumber daya yang sedikit. Para

---

<sup>3</sup> Q.S. 'Ali-Imran/3:120.

<sup>4</sup> John Dewey, *Experience and Education* (New York: A Touchstone Book Published, 2016), 89

profesional pendidikan harus membantu para siswa mengembangkan keterampilan yang akan mereka butuhkan untuk bersaing dalam perekonomian global. Sayangnya, kebanyakan sekolah masih memandang bahwa mutu akan meningkat jika hanya masyarakat bersedia memberi dana yang lebih besar. Padahal dana bukanlah hal utama dalam perbaikan mutu pendidikan. Mutu pendidikan akan meningkat bila administrator, guru, staff dan anggota dewan sekolah mengembangkan sikap baru yang berfokus pada kepemimpinan, kerja tim, kooperasi, akuntabilitas dan pengakuan.<sup>5</sup>

Oleh karena itu, agar satuan pendidikan dapat mencapai tujuan yang diharapkan maka diperlukan sebuah pengelolaan yang baik yaitu melalui sebuah manajemen, dalam hal ini yaitu manajemen pendidikan tujuannya yaitu agar satuan pendidikan dapat melakukan perencanaan secara prosedural dan terarah dan terorganisir dengan baik.

Manajemen pendidikan adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan akan pentingnya Sumber Daya Manusia yang ada di sekolah sebagai sumber yang vital dan memberikan sumbangan bermakna terhadap pencapaian tujuan pendidikan, serta menjamin bahwa sumber itu dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, sekolah dan masyarakat. Dalam pengertian ini, dilihat dari nilai kebermaknaan sumbangannya terhadap sekolah, posisi Sumber Daya Manusia pendidikan tidak bisa digantikan oleh Sumber Daya Manusia yang lain. Seorang pendidik atau tenaga kependidikan dinyatakan memiliki nilai sumbangan bermakna kepada sekolah apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai manfaat yang bermakna produktivitas sekolah dan kegiatannya berada dalam mata rantai keutuhan sistem sekolah. Tingkat keberhasilan manajemen kepala sekolah dalam suatu sekolah dapat dikaji dari ketepatannya dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia. Kemaslahatan seorang pendidik dan tenaga kependidikan harus dilihat dari kepentingan dan kebermaknaan bagi dirinya sendiri, produktivitas sekolah dan pihak-pihak yang memperoleh jasa layanan sekolah itu.

---

<sup>5</sup> Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Terj. Yosol Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 2.

Salah satu sumber daya manusia yang merupakan komponen penting dalam menentukan mutu pendidikan adalah guru. Guru merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan tujuan dan sarana pendidikan. Guru dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menciptakan pembelajaran yang baik dan harus mampu mengelola sumber yang ada, menyusun perencanaan, dan mampu meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan yang baik terhadap peserta didik sehingga terciptanya pembelajaran yang baik.

Guru adalah figur yang bertanggung jawab mencerdaskan kehidupan anak didik, guru adalah orang yang identik dengan pihak yang memiliki tugas dan tanggung jawab membentuk karakter generasi bangsa. Ditangan para gurulah tunas bangsa ini terbentuk sikap dan moralitasnya sehingga mampu memberikan yang terbaik untuk anak negeri ini. Pribadi susila yang cakap adalah yang di harapkan ada pada diri setiap anak didik. Untuk itulah guru dengan penuh dedikasi dan loyalitas berusaha membimbing dan membina anak didik agar di masa mendatang menjadi orang yang berguna bagi nusa dan bangsa<sup>6</sup>. Guru dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik dituntut untuk mencapai berbagai visi dan misi dalam kependidikan, sehingga guru harus mampu menjadi guru yang kompeten.

Untuk meningkatkan kompetensi guru diperlukan manajemen kepala sekolah yang memadai dari pengampu kebijakan sekolah, manajemen demikian akan memiliki arti yang sangat inovatif bila dikelola pula dengan kegiatan inovasi-inovasi. Kegiatan-kegiatan manajemen pendidikan paling tidak meliputi dalam hal perencanaan yang merupakan kegiatan untuk mengarahkan sumber-sumber yang terbatas secara efektif dan efisien, pelaksanaan merupakan upaya merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, dan pengawasan serta pembinaan sebagai upaya pengendalian secara professional. Strategi penyelenggaraan dan pemberdayaan manajemen efektif dan efisien pendidikan diperlukan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

---

<sup>6</sup>Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 17

Aktivitas manajemen kepala sekolah tercermin daripada kegiatan yang dilakukan yaitu terfokus pada manajemen sumber daya manusia, fokus utama dari manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya perusahaan atau organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, kualitas dan pelayanan.

Pada proses pendidikan, kepala sekolah merupakan penuntun bagi para mejelis guru. Kemajuan suatu lembaga pendidikan (sekolah) juga akan dipengaruhi oleh tingkat kemampuan kepala sekolah dalam menata dan memberi arahan kepada para mejelis guru agar dapat menjalankan tugas dengan baik dan tepat sasaran. Kepala sekolah sudah seharusnya memiliki potensi sumber daya yang dapat selalu meningkat dan berkembang agar mampu menjalankan fungsi dengan profesional.

Manajemen kepala sekolah era sekarang sangat berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi, sangat dituntut untuk mewujudkan sekolah produktif, efektif, akuntabel, dan mandiri. Kebutuhan utama yang harus dipenuhi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah memenuhi layanan pendidikan peserta didik sebagai pembelajar. Melalui proses belajar secara optimal peserta didik dapat diberi layanan prima.

Lemahnya manajemen kepala sekolah akan menyebabkan fenomena dan problematika tidak optimalnya tenaga pendidik dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran. Manajemen pimpinan yang lemah juga akan berdampak terhadap tidak terlaksana fungsi manajerial kepala sekolah untuk menjamin peningkatan kompetensi guru.

Untuk mendorong kinerja tenaga pendidik disekolah, kepala sekolah membutuhkan manajerial. Keterampilan kepala sekolah meliputi: Keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*). Kepala sekolah sebagai manajer tingkat atas (top manajer) di lingkungan sekolah harus memiliki keterampilan membuat konsep, gagasan, dan ide untuk kemajuan sekolah, Keterampilan kemanusiaan (*Humanity Skill*). Kepala sekolah juga perlu dilengkapi keberadan orang lain. Komunikasi persuasif harus diciptakan kepala sekolah terhadap staff, guru, dan pegawai yang ia pimpin, Keterampilan teknis (*Technical Skill*). Kemampuan menjalankan pekerjaan

tertentu, misalnya menggunakan program komputer, teknologi, dan internet.<sup>7</sup>

Fred R. David dan Forest R. David mengemukakan fungsi manajemen terdiri dari lima kegiatan dasar yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), motivasi (*Motivation*), staff (*Sattfing*), dan pengawasan (*controlling*). *Planning: Planning consists of all those managerial activities related to preparing for the future, such as forecasting, establishing objectives (Strategy Formulation), Organizing: Organizing includes all those managerial activities that result in a structure of task and authority relationships, such as organizational, design, job specialization, job descriptions, span of control, cordination, job design, and job analysis (Strategy Implementation), Motivating: Motivating inolves efforts directed toward shaping human behavior. Specific topics iclude leadership, communication, work groups, behavior modification, delegation of authority, job enrichment (Strategy Implementasion), Staffing: Staffing refers to human resources (HR) activities, such as wage and salary administration, employee benefits, interviewing, hiring, firing, training, management development, employee safety, equal employment opportunity, and union relations (Strategy Implementasion), Controlling: Controlling refers to all those managerial activities directed toward ensuring that actual results are consistent with planned result. Key area of concern includequality control, financial control, sales control, inventory control, expense control, analysis of variances, reward, and sanctions (Strategy Evaluation).*<sup>8</sup>

Proses manajemen kepala sekolah dapat diaplikasikan dengan menggerakkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah dijelaskan pada tabel diatas untuk mencapai tujuan yang sukses. Kepala sekolah tidak bekerja sendiri melainkan bekerja bersama dalam sebuah tim.

---

<sup>7</sup> Euis Karwati dan Donni Juni Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2013), 146-147.

<sup>8</sup> Fred R. David and Forest R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantange Approach, Concept and Casee Sixteenth Edition* (England: Pearson Education Limited, 2017), 184

Kepala sekolah mengatur pencapaian kinerja pendidik dengan memanfaatkan seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah membuat proses perencanaan yang meliputi menetapkan tujuan dan sasaran sekolah, membangun strategi mencapai tujuan bersama, mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan sekolah. Dalam fungsi pengorganisasian, kepala sekolah menyusun dan membagikan pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Pembagian pekerjaan ini mengacu pada tugas pokok dan fungsi tenaga pendidik secara nasional. Tugas memimpin dan mengendalikan merupakan tugas kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik untuk bekerja sesuai tugas dan kewajiban serta tetap fokus pada pencapaian tujuan. Kepala sekolah dapat mendayagunakan sumber daya organisasi untuk membantu mengendalikan gerak guru. Selanjutnya fungsi kepala sekolah dalam pengawasan kompetensi guru mencakup aktivitas kepala sekolah untuk memonitoring, membandingkan pencapaian hasil kerja dengan yang seharusnya, dan mengoreksi atau menilai kompetensi guru. Penilaian dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah bersama tim penilai sebagai bagian dari teknik manajemen.

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan Kompetensi guru. Djarm'an Satori merincikan Standar kompetensi guru bila berkaca pada dasar untuk mendapatkan sertifikasi dapat diterjemahkan dalam lima proposisi utama yaitu:<sup>9</sup> *teacher are committed to student and their learning* yang mencakup: penghargaan guru terhadap perbedaan individual siswa, pemahaman guru tentang perkembangan belajar siswa, perlakuan guru terhadap seluruh siswa secara adil, dan misi guru dalam memperluas cakrawala berfikir siswa.

Kompetensi guru yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 (ayat 1) bahwa guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Martinis Yamin dan Maisah mengemukakan fungsi guru yang kompleks diantaranya, Guru adalah sumber belajar: memiliki pengetahuan dengan penguasaan materi pelajaran, Guru adalah pendidik: menjadi panutan, tokoh, dan identifikasi peserta didik

---

<sup>9</sup> Djarm'an Satori, *Pengawasan dan Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2016), 192-193.

dan lingkungan. Guru adalah pembelajar: terampil dalam memecahkan masalah dan membuat informasi lebih jelas. Guru adalah pembimbing: membimbing mental maupun spritual peserta didik berdasarkan pengetahuan dan bertanggung jawab atas kelancaran pembelajaran. Guru adalah inovator: guru dapat menerjemahkan keadaan menjadi sesuatu bermakna. Guru adalah model teladan: setiap tingkah laku dan cara berfikir akan mendapat sorotan peserta didik dan orang sekitar.<sup>10</sup>

*Teacher know the subjects they teach and how to teach those subjects to student* mencakup: apresiasi guru tentang pemahaman materi mata pelajaran untuk dikreasikan, disusun, dan dihubungkan dengan mata pelajaran lain, kemampuan guru untuk menyampaikan materi pelajaran, mengembangkan usaha untuk memperoleh pengetahuan dengan berbagai cara (*multiple path*).

*Teacher are responsible for managing and monitoring student learning* mencakup: penggunaan berbagai metode dalam pencapaian tujuan pembelajaran, menyusun proses pembelajaran dalam berbagai kegiatan kelompok (*group satting*), kemampuan untuk memberikan ganjaran (*reward*) atas keberhasilan siswa, menilai kemajuan siswa secara teratur dan kesadaran akan tujuan utama pembelajaran.

*Teacher think sytematically about their practice and learn from experience* mencakup: guru secara terus menerus menguji diri untuk memilih keputusan-keputusan terbaik, guru meminta saran dari pihak lain dan melakukan berbagai riset tentang pendidikan untuk meningkatkan praktik pembelajaran.

*Teacher are members og learning comunicaties* mencakup: guru memberikan kontribusi terhadap efektivitas sekolah melalui kolaborasi dengan rekan sejawat, guru bekerja sama dengan orang tua siswa, guru dapat menarik keuntungan dari berbagai sumber daya masyarakat.

Kepala sekolah telah berupaya meningkatkan kinerja guru. Caranya dengan memotivasi guru agar selalu berusaha meningkatkan kinerja dalam pembelajaran, mengikuti pelatihan salah satu contohnya adalah mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan workshop contohnya meningkatkan guru yang berdaya saing yang dilakukan oleh pemerintah atau dinas

---

<sup>10</sup> Martinis Yamin dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas, Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2012), 103-104.

pendidikan baik yang ada di kabupaten/kota dan provinsi kemudian juga kepala sekolah memberikan apresiasi kepada guru yang berprestasi dan berdedikasi. Kompetensi yang lebih dominan yaitu berada pada kompetensi pedagogik dan profesional guru.

Menurut pendapat Mulyasa bahwa kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi guru sangat penting dikembangkan dalam pelaksanaan pembelajaran<sup>11</sup>.

Eksistensi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia cukup mendapatkan perhatian yang cukup serius oleh pemerintah yang langsung dikeluarkan Peraturan Presiden yaitu revitaliasi SMK dalam meningkatkan mutu daya saing dan mampu melakukan *link and match* dengan Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI). Lulusan SMK harus mampu bersaing dengan DUDI, memiliki kompetensi keahlian yang ditandai dengan Uji Kompetensi Keahlian (UKK) atau melalui uji Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP).

Namun untuk melakukan hal tersebut diperlukan kompetensi guru yang mampu meluluskan generasi tersebut yaitu dibutuhkan guru kompetensi keahlian dibidangnya. Guru Kompetensi Keahlian merupakan kunci keberhasilan peserta didik yang handal, mampu berinovasi dan berkeaktivitas serta memiliki keterampilan yang mumpuni.

Oleh Karena itu, diperlukan manajemen Kepala sekolah sebagai pemegang peranan penting dalam hal ini, sangat diperlukan manajemen yang mampu mengelola pendidik dan tenaga pendidik seperti melakukan rekrutmen guru kompetensi keahlian. Untuk melakukan hal semacam ini, bukanlah pekerjaan yang mudah, banyak hal-hal yang harus dipersiapkan untuk menyiapkan guru-guru kompetensi keahlian ini, seperti kurangnya perguruan tinggi yang membuka prodi pendidikan guru kompetensi keahlian.

---

<sup>11</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 27

Revitalisasi SMK pada poin ketiga yakni pemenuhan dan peningkatan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan inilah yang menjadi perhatian, diharapkan dapat mendongkrak kualitas pendidikan di Indonesia yang bermuara pada kualitas tenaga kerja yang disiapkan. Salah satu yang poin penting dari revitalisasi SMK yaitu pemenuhan Guru Kompetensi Keahlian, namun hal ini tidak berjalan dengan baik. Sehingga Sekolah harus melakukan rekrutmen guru kompetensi keahlian seiring dengan animo masyarakat yang sangat tinggi.

Purwanto menekankan bahwa kepala sekolah harus mampu memfasilitasi pengembangan profesional guru melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Manajemen yang efektif oleh kepala sekolah akan membantu guru untuk terus meningkatkan kompetensi mereka dan adaptif terhadap perubahan kurikulum dan teknologi pendidikan. "Kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu memberdayakan guru untuk terus belajar dan berkembang"<sup>12</sup>

Kepala sekolah bertanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi tenaga pendidik secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah. Manajemen kepala sekolah dalam mengelola kinerja tenaga pendidik mengandung proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan penilaian kinerja tenaga pendidik. Sehingga manajemen kepala sekolah harus diubah dengan cara yang memungkinkan untuk mengembangkan kompetensi, agar kompetensi yang dimiliki dapat berdampak pada hasil pembelajaran peserta didik, sehingga antara kompetensi yang dimiliki guru berimbang dengan hasil yang diperoleh hasil peserta didik.

Manajemen kepala sekolah menengah kejuruan (SMK) memegang peranan penting dalam meningkatkan kompetensi guru. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab tidak hanya untuk mengelola administrasi dan operasional sekolah, tetapi juga untuk memfasilitasi pengembangan profesional guru. Kompetensi guru yang tinggi sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan relevan dengan kebutuhan industri dan masyarakat.

---

<sup>12</sup> Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan (Bandung: Remaja Rosdakarya,2014), 56

Pertama, kepala sekolah harus mampu merencanakan dan mengimplementasikan program pengembangan profesional yang berkelanjutan. Ini meliputi pelatihan, workshop, seminar, dan kursus yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pedagogik serta kejuruan guru. Melalui perencanaan yang matang dan pelaksanaan yang konsisten, guru dapat terus memperbarui pengetahuan mereka sesuai dengan perkembangan terbaru dalam bidang pendidikan dan teknologi. Hal ini sejalan dengan pendapat Purwanto (2014), yang menekankan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu memberdayakan guru untuk terus belajar dan berkembang.

Kedua, kepala sekolah harus mengorganisir lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dengan menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif, guru dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta bekerja sama untuk mengatasi tantangan pendidikan. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa guru memiliki akses ke sumber daya yang diperlukan, seperti teknologi pembelajaran dan bahan ajar yang mutakhir. Selain itu, pengorganisasian kelompok kerja atau komunitas belajar profesional dapat mendorong guru untuk mengembangkan praktik terbaik dalam pengajaran.

Selanjutnya, dalam fungsi penggerakkan, kepala sekolah perlu memotivasi dan menginspirasi guru untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Motivasi dapat diberikan melalui pengakuan dan penghargaan atas prestasi, serta pemberian umpan balik konstruktif yang membantu guru mengetahui area yang perlu ditingkatkan. Kepala sekolah juga perlu menunjukkan kepemimpinan yang visioner dan mampu mengarahkan seluruh warga sekolah menuju pencapaian visi dan misi sekolah. Ketika guru merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Terakhir, fungsi pengawasan oleh kepala sekolah sangat penting untuk memastikan bahwa program pengembangan profesional berjalan sesuai rencana dan memberikan hasil yang diharapkan. Pengawasan meliputi evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas program pelatihan, serta pengukuran peningkatan kompetensi guru melalui berbagai metode penilaian. Dengan melakukan pengawasan yang baik, kepala sekolah dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

Secara keseluruhan, manajemen yang efektif oleh kepala sekolah SMK sangat penting dalam upaya meningkatkan kompetensi guru. Dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang baik, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional guru dan, pada akhirnya, meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa.

# Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Visioner

Kepala Sekolah sebagai sosok leader dalam sebuah instansi pendidikan perlu menerapkan manajemen yang baik. Manajemen sangat dibutuhkan dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi, baik itu organisasi pemerintahan, swasta, maupun organisasi pendidikan. Dengan manajemen yang efektif, proses pengelolaan sumber daya yang ada menjadi lebih efisien dan fokus pada pencapaian tujuan bersama.

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola atau mengatur. Secara terminologi, George R Terry mendefinisikan manajemen adalah cara pencapaian tujuan yang ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain. Manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan. Andang mendefinisikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain<sup>13</sup>

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen pendidikan yang berlangsung dalam suatu pendidikan berpengaruh pada tingkat keefektifan dan efisiensi pendidikan di lembaga yang bersangkutan. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Manajemen suatu sistem tingkah laku

---

<sup>13</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzzmedia, 2014), 21.

manusia yang kooperatif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan kepemimpinannya yang teratur melalui usaha yang terus menerus dilandasi tindakan yang rasional.<sup>14</sup>

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen Pendidikan dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah, pengawas/evaluasi dan sistem informasi sekolah/madrasah.<sup>15</sup>

Manajemen pendidikan ialah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakat dan kebangsaan.<sup>16</sup>

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misalnya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya MSDM juga menjadi bagian ilmu manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.<sup>17</sup>

Kepala Sekolah merupakan seorang manajer di sekolah dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap proses jalannya manajemen sekolah. Sehingga pengangkatan kepala sekolah harus

---

<sup>14</sup> Badrudin, *Manajemen Peserta Didik*, (Jakarta: PT. Indeks, 2014), 2-3.

<sup>15</sup> Daryanto dan Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 1.

<sup>16</sup> Eka Prihatini, *Teori Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 6.

<sup>17</sup> Masran dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2015), 104.

sesuai dengan prosedur dan persyaratan yang telah digaiskan dalam peraturan yang berlaku.

Wahjosumidjo mengatakan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara Rahman menyebutkan kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.<sup>18</sup>

Kepala sekolah termasuk pemimpin formal dalam lembaga pendidikan. Diartikan sebagai kepala, karena kepala sekolah adalah pejabat tertinggi di sekolah. Kepala sekolah merupakan penanggung jawab utama secara struktural dan administratif di sekolah. Sebagai kepala sekolah, ia berfungsi sebagai pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah. Dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin organisasi pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus tugas-tugasnya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.<sup>19</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen kepala sekolah yaitu kemampuan manajer dalam mengelola pendidikan berdasarkan prosedur yaitu melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta evaluasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien sehingga mneghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas.

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif dn efisien. Dalam kerangka inila tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah, yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta

---

<sup>18</sup>Andang, *Manajemen*, 55.

<sup>19</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 200-201.

memimpin sumber-sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.

Kepala sekolah adalah kunci keberhasilan pendidikan di sekolah. Kepala Sekolah merupakan *the key person* (penanggung jawab utama atau faktor kunci) untuk membawa sekolah menjadi center of excellence, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumber daya manusia<sup>20</sup>

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Oleh karena itu, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai berikut:<sup>21</sup>

1. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang dimaksudkan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
2. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya.
3. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah harus berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.

Imam Musbikin (2013: 58-59) mengungkapkan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, dan administrasi hubungan masyarakat.

---

<sup>20</sup>Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Dari Unit Birokrasi ke Lembaga akademik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 48

<sup>21</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), 103

# Kompetensi Guru SMK dan Tantangannya di Era Modern

## KOMPETENSI GURU

### Pengertian Kompetensi Guru

Untuk memahami lebih lanjut pengertian kompetensi guru, maka kita perlu mengerti apa kompetensi yang membatasi ruang lingkup penerapan kegiatan guru. Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi merupakan suatu hal yang tidak bisa dipisahkan dari kegiatan pendidikan dan pengajaran. Kemampuan guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif mencakup segi kognitif (intelektual) seperti penguasaan bahan, sikap efektif, seperti mencibtai profesiya dan segi psikomotorik (perilaku seperti keterampilan mengelola kelas, menilai hasil belajar dan lain-lain.

Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperoleh seseorang untuk dapat melakukan sesuatu hal dengan baik termasuk dalam hal ini berkaitan dengan perilaku-perilaku kognitif, efektif dan psikomotorik.<sup>22</sup>

*Competencies* adalah keterampilan, pengetahuan, bakat, nilai-nilai, pengaruh, dan karakteristik pribadi lainnya yang mendorong kearah performasi unggul.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Administrasi Mengajar Guru* (Jakarta: PT. Prestasi Pustakaraya, 2014), 7.

<sup>23</sup>Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada, 2010), 1-2.

Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Titik tekannya adalah kemampuan guru dalam pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (*learning what to be learnt*).<sup>24</sup>

Syaiful Sagala berpendapat bahwa kompetensi adalah perpaduan dari penguasaan, pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya.<sup>25</sup>

Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial.<sup>26</sup>

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.<sup>27</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam mengelola pendidikan seperti kemampuan dalam kegiatan belajar mengajar baik yang berkaitan langsung dengan kegiatan sebagai guru maupun secara tidak langsung.

Kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi guru menunjuk pada *performance* dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan. Hal tersebut dikatakan sangat rasional karena kompetensi mempunyai arah dan tujuan, sedangkan *performance* adalah perilaku nyata seseorang yang diamati oleh orang lain. Sehingga kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan guru dalam mengelola pendidikan dengan mengedepankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik.

---

<sup>24</sup>Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya* (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 27.

<sup>25</sup>Sagala, *Kemampuan*, 23.

<sup>26</sup> Masnur Muslich. *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 87.

<sup>27</sup>Arif Rohman. *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: LaksBang, 2011), 151.

Dalam bukunya *“the ontario College of teacher developed its standards of practice for the teaching profession” as a collective vision of professionalism that guides the daily practice of its members: Commitment to Students and Student Learning, Professional Knowledge, Professional Practice, Leadership in Learning Communities and Ongoing Professional Learning.*<sup>28</sup>

Kompetensi yang dimiliki oleh guru tecantum dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan ditindaklanjuti oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru yang terdiri dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional:

1. Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:
  - Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
  - Pemahaman terhadap peserta didik
  - Pengembangan kurikulum atau silabus
  - Perancangan pembelajaran
  - Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
  - Pemanfaatan teknologi pembelajaran
  - Evaluasi hasil belajar
  - Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi Kepribadian, sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang:
  - Beriman dan bertakwa
  - Berakhlak mulia
  - Arif dan bijaksana
  - Demokratis
  - Mantap
  - Berwibawa
  - Stabil
  - Dewasa
  - Jujur

---

<sup>28</sup>Ontario, *Teacher Performance Appraisal, Technical Requirments Manual* (Ontario, 2010), 18.

- Sportif
  - Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat
  - Secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri
  - Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan
3. Kompetensi Sosial, merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:
- Berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun
  - Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
  - Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik
  - Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku
4. Kompetensi Profesional, merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:
- Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu
  - Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Secara singkat berikut kompetensi, subkompetensi dan indikator kompetensi Guru dapat diuraikan sebagai berikut:<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>Sholeh Hidayat, *Pengembangan Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 14-17

Tabel Kompetensi, Subkompetensi dan Indikator kompetensi guru

<b>No.</b>	<b>Kompetensi</b>	<b>Subkompetensi</b>	<b>Indikator</b>
1.	Komptensi Kepribadian	1. Kepribadian yang mantap dan stabil	a. Bertindak sesuai dengan norma hukum b. Bertindak sesuai norma sosial c. Bangga sebagai guru d. Memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma
		2. Kepribadian yang dewasa	a. Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik. b. Memiliki etos kerja sebagai guru.
		3. Kepribadian yang arif	a. Menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat. b. Menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak
		4. Kepribadian berwibawa	a. Memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik b. Memiliki perilaku yang disegani
		5. Akhlak mulia dan menjadi teladan	a. Bertindak sesuai norma religius (iman dan takwa, jujur, ikhlas, suka menolong)

No.	Kompetensi	Subkompetensi	Indikator
			b. Memiliki perilaku yang diteladani peserta didik
2.	Kompetensi Pedagogik	1. Memahami peserta didik secara mendalam	a. Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian b. Mengidentifikasi bekal awal ajar peserta didik.
		2. Merancang pembelajaran dan memahami landasan kependidikan untuk kepentingan pembelajaran	a. Memahami landasan kependidikan. b. Menerapkan teori belajar dan pembelajaran. c. Menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik kompetensi yang ingin dicapai dan materi ajar.
		3. Melaksanakan Pembelajaran	a. Menata latar (setting) pembelajaran. b. Melaksanakan pembelajaran yang kondusif
		4. Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran	a. Merancang dan melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan ketuntasan belajar (mastery learning)

No.	Kompetensi	Subkompetensi	Indikator
			b. Memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum
		5. Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya	a. Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik. b. Memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik
3.	Kompetensi Profesional	1. Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan mata pelajaran	a. Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah b. Memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar c. Memahami hubungan konsep antarmata pelajaran terkait. d. Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari
		2. Menguasai struktur dan metode	a. Menguasai langkah-langkah penelitian b. Menguasai langkah-

No.	Kompetensi	Subkompetensi	Indikator
		keilmuan	langkah kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi mata pelajaran.
4.	Kompetensi Sosial	Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik</li> <li>b. Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.</li> <li>c. Berkomunikasi dan bergaul dengan orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.</li> </ul>

### Pengembangan Kompetensi Guru

Pengembangan merupakan kegiatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan umum jangka panjang. Istilah pengembangan (*development*) dapat dimaknai sebagai upaya meningkatkan segala sesuatu agar bertambah menjadi lebih baik atau lebih besar dari sebelumnya. Segala upaya untuk meningkatkan agar potensi sumber daya manusia tersebut menjadi lebih besar, lebih baik, dan lebih berkualitas disebut sebagai pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan salah satu cara untuk menyiapkan individu-individu agar senantiasa memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap kebutuhannya untuk jangka panjang dan terus meningkat.

Dalam organisasi kerja, pengembangan sumber daya manusia pendidik, merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas guru agar menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan wawasan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Secara rinci tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat dijabarkan mulai dari yang paling

rendah sampai yang paling tinggi, sebagai berikut: (1) meningkatkan kemampuan individual (*personal growth*), (2) meningkatkan kompensasi secara tidak langsung (*indirect compensation*), (3) meningkatkan kualitas hasil (*quality*), dan (4) meningkatkan produktivitas organisasi (*productivity*).<sup>30</sup>

Untuk mencapai keempat kompetensi guru tersebut, maka perlu diperhatikan beberapa model pengembangan kompetensi guru yaitu sebagai berikut:

Tabel Model Pengembangan Kompetensi Guru<sup>31</sup>

Model Pengembangan Kompetensi Guru	Keterangan
<i>Individual Guided Staff Development</i> (pengembangan guru yang dipandu secara individual)	Para guru dapat menilai kebutuhan belajar mereka dan mampu belajar aktif serta mengarahkan diri sendiri. Para guru harus dimotivasi saat menyeleksi tujuan belajar berdasarkan penilaian personel dari kebutuhan mereka.
<i>Observation/ Assesment</i> (Observasi/penilaian)	Observasi dan penilaian dari instruksi menyediakan guru dengan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis untuk tujuan peningkatan belajar siswa. Refleksi oleh guru pada akhirnya dapat ditingkatkan observasi lainnya.
<i>Involvement in a development/improvement process</i> (keterlibatan dalam suatu proses pengembangan/peningkatan)	Pembelajaran orang dewasa lebih efektif mereka perlu mengetahui atau perlu memecahkan suatu masalah. Guru perlu memperoleh pengetahuan atau keterampilan melalui keterlibatan pada proses peningkatan sekolah atau pengembangan kurikulum

<sup>30</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Depok: PT. Rajawali Pers, 2018), 140.

<sup>31</sup> Nur Aedi. *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT. Rajawali Press, 2014), 350.

Model Pengembangan Kompetensi Guru	Keterangan
<i>Training</i> (pelatihan)	Ada teknik-teknik dan perilaku-perilaku pantas untuk ditiru guru dalam kelas. Guru-guru dapat mengubah perilaku mereka dan belajar meniru perilaku dalam kelas mereka.
<i>Inquiry</i> (pemeriksaan)	Pengembangan profesional adalah studi kerja sama oleh para guru sendiri untuk permasalahan dan isu yang timbul dari usaha untuk membuat praktik mereka konsisten dengan nilai-nilai bidang pendidikan.

Kompetensi Guru sangat mendukung dalam ketercapaian tujuan pendidikan, guru yang tidak berkompeten tentu akan sulit menyampaikan materi. Bahkan kompetensi menjadi acuan guru dikatakan profesional. Sebagaimana A.K Kulshrestha berpendapat dalam penulisan jurnalnya bahwa *“Competence and Teacher Effectiveness, When thinking about competences, concepts such as performance and effectiveness are involved because competence is directly linked with effective performance in complex situations as it is thought to serve as a causal factor for success because “competent performance presumes competence.”*<sup>32</sup>

Jaringan kompetensi dalam bidang pendidikan (C-BEN) menyatakan bahwa, pada dasarnya kompetensi meliputi teori dan penerapan teori yang diperlukan untuk seseorang dalam mengembangkan bakatnya. Menurut C-BEN, kompetensi memiliki beberapa standar, yaitu:<sup>33</sup>

- 1) Kompetensi merupakan pengetahuan eksplisit, keterampilan, dan perilaku intelektual, penyeimbang teori dan aplikasi dalam demonstrasi penguasaan.

---

<sup>32</sup> A.K. Kulshrestha and Kshama Pandey “Teachers Training and Professional Competencies.” *Journal of Dayalbagh Educational Institute, Agra*, Vol.1 Issue 4 (Marc 2013), 3, [http://www.voiceofresearch.org/doc/mar-2013/Mar-2013\\_6.pdf](http://www.voiceofresearch.org/doc/mar-2013/Mar-2013_6.pdf).

<sup>33</sup> Masran, *Manajemen*, 20.

- 2) Kompetensi dibangun bersama dengan masukan dari berbagai komunitas seperti pengusaha, pakar praktisi, ahli materi pelajaran, fakultas, badan professional atau lisensi.
- 3) Kompetensi ini relevan, terkini dan secara akurat menggambarkan kebutuhan pengusaha dan masyarakat.
- 4) Kompetensi mampu menjangkarkan, menetapkan, dan memandu pengalaman pelajar, termasuk desain kurikuler, pengembangan konten pembelajaran, kegiatan, penawaran remediasi dan strategi penilaian.
- 5) Kompetensi telah diakui dan sudah sesuai dengan standar industri.
- 6) Pada saat seseorang telah memenuhi standar tersebut, maka ia akan lebih mudah dalam mengembangkan keterampilan dan juga pengetahuannya, ketika turun di masyarakat.

Pada praktiknya kompetensi memiliki dimensi, yaitu 1) untuk seseorang mampu membuka lapangan pekerjaannya sendiri dan 2) dapat memberikan kejelasan tentang keahlian dan kemampuan yang dimiliki seseorang.<sup>34</sup> Kompetensi memiliki tujuan untuk memberikan keterampilan agar kompeten bagi keberhasilan seseorang. Skill yang dimiliki tersebut diharapkan berdampak pada terbentuknya pribadi yang profesional atau kompetens bagi seseorang, karena memungkinkan untuk seseorang untuk terus mengembangkan kualitas keahliannya. Namun kompetensi tidak hanya semata-mata sampai pada pemberian keterampilan saja, untuk seseorang dapat dianggap menjadi seorang yang profesional dan dianggap mampu pada keahlian atau bidang yang telah ia pelajari. Kompetensi perlu dinilai atau diujikan untuk dapat menentukan apakah keahlian itu sudah sesuai dengan standar yang ada yaitu melalui lembaga-lembaga pemberi lisensi kompeten. Penilaian kompetensi memainkan peran kunci dalam mengoptimalkan proses pendidikan dan untuk meningkatkan efektivitas sistem pendidikan.

Dari sudut pandang sumber daya manusia, guru masih berada dalam pengelolaan yang bersifat birokratis-administratif yang kurang berlandaskan paradigma pendidikan atau tidak sesuai

---

<sup>34</sup> Robert Kelchen and Amy Y Li, *Institutional Accountability: A Comparison of the Predictors of Student Loan Repayment and Default Rates* (America: Academy of Political and Social Science, 2015), 202.

dengan kebutuhan terhadap lembaga pendidikan yang tersedia (antara lain manajemen pemerintahan, kekuasaan, politik, dan sebagainya. Hal ini dapat dibuktikan buruknya pengelolaan tenaga pendidik, yaitu tidak adanya pemerataan guru setiap sekolah, berani membuka sekolah tapi tidak menyediakan sumber daya manusia (guru).

Pengembangan kompetensi guru merupakan kebutuhan mendesak yang harus segera dilakukan pemetaan oleh kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru secara efektif untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilakukan kepala sekolah adalah harus menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi guru untuk mencapai tujuan pendidikan, membantu guru mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier guru serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi sekolah.

Pengembangan kompetensi guru terdiri-dari:<sup>35</sup>

- a) **Perencanaan**, dalam tahap ini penyusunan rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan (*Job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (uraian atau gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan, Penentuan jumlah guru yang dibutuhkan dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan.
- b) **Pengadaan**, baik jumlah maupun kualitas, rekrutmen dan Seleksi
- c) **Pembinaan dan pengembangan**. Pengembangan kompetensi guru merupakan salah satu kegiatan pengelolaan personel yang mutlak perlu untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara on the job training dan in service training. Pengembangan guru tidak hanya berkaitan dengan aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut pengembangan kariernya.
- d) **Promosi dan mutasi**, yaitu penempatan dan penugasan yang harus mempunyai kesesuaian tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai dengan karakteristik dan kemampuannya, serta latar belakang pendidikannya. Untuk mencapai tingkat

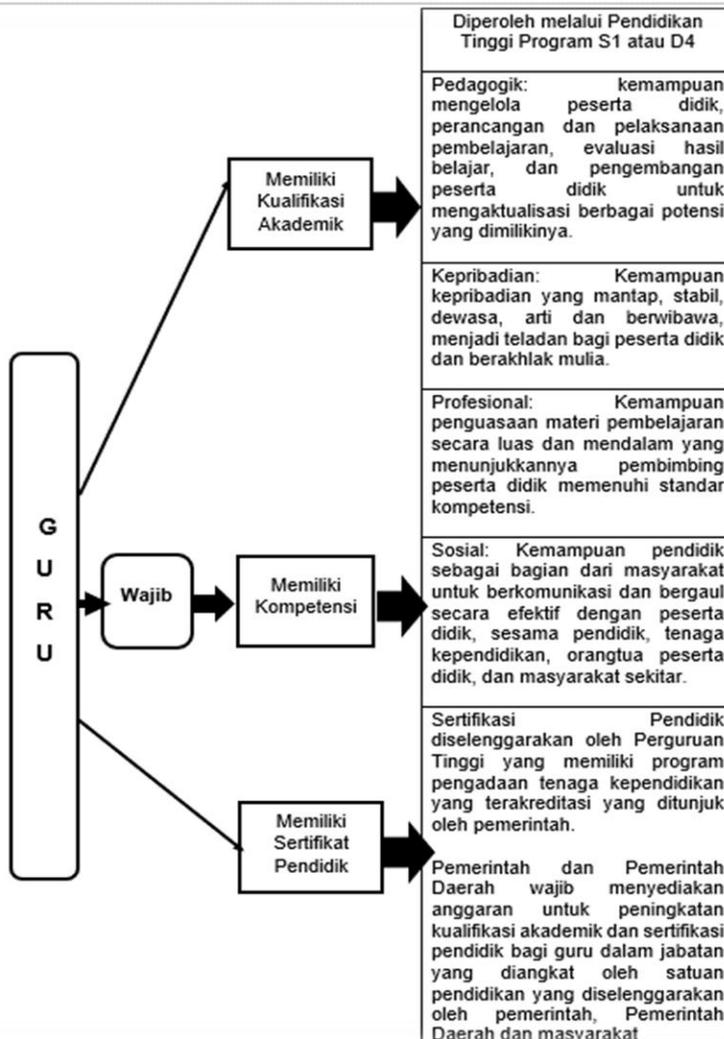
---

<sup>35</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 64.

kesesuaian yang tinggi dan membantu personel supaya benar-benar siap secara fisik dan mental melaksanakan tugas-tugasnya, perlu dilakukan fungsi orientasi, baik sebelum maupun sesudah penempatan.

- e) **Pemberhentian**, Pemberhentian suatu tenaga pendidik perlu di analisa terlebih dahulu jenisnya yaitu permintaan atas permintaan sendiri, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, dan pemberhentian sebab lain. Namun, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah karena guru yang bersangkutan tidak cakap, dan tidak memiliki kompetensi untuk melaksanakan tugasnya, perampangan atau penyederhanan organisasi (Kelebihan guru), Cacat fisik berkepanjangan (tidak sehat jasmani dan rohani), sehingga tidak mampu melaksanakan tugasnya, melakukan pelanggaran tindak pidana dan melanggar sumpah atau janji, meninggal dunia atau sebab lain.
- f) **Kompensasi**, adalah sebuah reward atas prestasi yang dimiliki atau sebagaii balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap seperti berupa tunjangan, dan lain-lain.
- g) **Penilaian**, untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan sebelumnya bahwa diperlukan sistem penilaian secara objektif dan akurat. Penilaian tenaga pendidik difokuskan pada individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.

Secara umum, penjabaran kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi guru, dapat digambarkan seperti di bawah ini:<sup>36</sup>



Gambar Bagan Kualifikasi, Kompetensi dan Sertifikasi

<sup>36</sup> Maisah, *Orientasi Baru Manajemen Sekolah dan Pendidikan Tinggi Islam* (Jambi: Media Salim Indonesia, 2021), 70