

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Manajemen**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan di atur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu.

Manajemen adalah proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Malayu S.P. Hasibuan: 2016). Menurut Jamal Ma'mur Asmani, Manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien, (Jamal, 2009 : 70).

Manajemen program adalah terapan dari pengertian dan prinsip-prinsip manajemen umum. Secara bahasa (etimologi) manajemen berasal dari kata kerja “*to manage*” yang berarti mengatur. Manajemen pada hakekatnya dapat dipahami sebagai proses kerjasama sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Oemar Hamalik : 2019).

Adapun menurut istilah (terminologi) terdapat banyak pendapat mengenai pengertian manajemen salah satunya menurut (Harold koontz dan Cryril O'Donel : 2018) Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian. Sedangkan menurut Prayudi, manajemen adalah pengendalian dan

pemamfaatan dari pada semua factor dan sumber daya yang menurut suatu perencanaan (Planning) diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu tujuan kerja tertentu (Eka Prihatin : 2019 ).

Secara stimologis, kata manajemen merupakan terjemahan dari *management* sendiri berasal dari kata *manage* atau *magiare* yang berarti melatih kuda dalam melangkahhkan kakinya. Manajemen adalah penggunaan efektif sumber-sumber tenaga manusia dan bukan manusia serta bahan material lainnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan ( Eka prihatin: 2011)

### **2.1.2 Tujuan Manajemen**

Tujuan manajemen merupakan sesuatu yang ingin di realisasikan, yang menggambarkan cakupan tertentu serta menyarankan suatu pengarahan terhadap usaha seorang pimpinan atau manajer.

( Menurut G.R Terry : 2010 ), tujuan adalah hasil yang diinginkan yang melukiskan skop yang jelas serta memberikan arah kepada usaha-usaha seorang manajer. Ada beberapa tujuan manajemen bagi para manajer dalam mengelola organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi.
2. Untuk kemajuan organisasi, pertumbuhan organisasi, kepemimpinan dan stabilitas organisasi.
3. Untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi
4. Untuk pertimbangan dalam bidang kesejahteraan pegawai.
5. Untuk kepentingan-kepentingan sosial dan masyarakat.

### 2.1.3 Unsur Manajemen

Dalam manajemen terdapat 6 unsur manajemen yang biasa disebut 6 M. Unsur-unsur tersebut sebagai berikut:

1. *Men*, yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja eksekutif maupun operatif.
2. *Money*, yaitu uang yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan yang diinginkan
3. *Method*, yaitu cara-cara yang digunakan dalam upaya pencapaian tujuan.
4. *Materials*, yaitu bahan-bahan yang diperlukan dalam mencapai tujuan.
5. *Machines*, yaitu mesin atau alat yang diperlukan atau digunakan untuk mencapai tujuan
6. *Market*, yaitu pasar untuk menjual *output* dan jasa-jasa yang dihasilkan (Malayu: 2021)

### 2.1.4 Fungsi -Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para penulis tidak sama, tergantung pada sudut pendekatan dan pandangan mereka ( Widyatama: 2021) Untuk bahan perbandingan dikemukakan pembagian fungsi-fungsi manajemen yaitu fungsi menurut George R. Terry diantaranya *planning, organizing, Actuating, Controlling/Evaluasi*.

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen para ahli di atas dapat dikatakan bahwa manajemen program merupakan usaha untuk pengelolaan terkoordinasi yang meliputi perencanaan (*Planning*), organisasi (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), control (*controlling*), penilaian (*evaluation*) dari sekelompok pendidik dan tenaga pendidik untuk mencapai tujuan dan manfaat program secara efektif dan efisien.

#### 2.1.4.1 Perencanaan (*planning*).

Perencanaan adalah kegiatan menentukan tujuan serta merumuskan serta mengatur pendayagunaan sumber-sumber daya: informasi, finansial, metode, dan waktu yang di ikuti dengan pengambilan keputusan serta penjelasan tentang pencapaian tujuan, penentuan kebijakan, penentuan program, penentuan metode-metode dan prosedur tertentu dan penentuan jadwal pelaksanaan kegiatan ( Darwiyun Syah, Supardi: 2019).

Dengan perencanaan yang dibuat akan dapat mengkoordinir berbagai kegiatan, mengarahkan para manajer dan pegawai kepada tujuan yang akan dicapai dalam sebuah program

Prinsip perencanaan harus mencerminkan pada nilai-nilai islami yang bersumberkan pada Al-Qu'an yang mengajarkan kepada manusia untuk melakukan suatu hal dengan cara yang sudah terencana secara matang, dalam hal ini Al-Qur'an menjelaskan dalam :

Firman Allah SWT Qs. Al-Hajj (77):

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اذْكُرُوا مَا كُنتُمْ تَعْبُدُونَ وَأَسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمُ وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

Artinya :

“ Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan.”

Menurut al-Maraghi, bahwa ayat di atas mengisyaratkan akan pentingnya seseorang dalam melakukan sesuatu secara terencana dan mengikuti aturan, ia menyatakan, bahwa kata “*wa budhu*” menunjukkan akan ketaatannya seseorang dalam melakukan sesuatu sesuai dengan rencana.

(Ahmad Mustafa Al-Maraghi: 1992) PP RI no. 19 th. 2005 tentang standar nasional pendidikan pasal 20 menjelaskan bahwa;“Perencanaan proses pembelajaran memiliki silabus, perencanaan pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar” ( Jogloabang: 2019)

#### **2.1.4.2 Pengorganisasian (*organizing*)**

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif dilegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas tersebut.

Dalam pengorganisasian tersebut dalam mencapai tujuan organisasi maka harus ada penentuan jadwal program, pembentukan struktur kepengurusan, pembentukan dan pembagian guru sesuai kategori, hubungan pimpinan dengan guru. Hal ini berkaitan yang dikemukakan oleh Syafaruddin dan irwan nasution dalam fungsi manajemen bahwa pengorganisasian adalah proses di mana pekerjaan yang dapat dibagi komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas mengkoordinasikan hasil-hasil yang dapat di capai sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai (Syafaruddin & irwan nasution:2005)

Proses organizing yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan sehingga tercapainya tujuan, sebenarnya telah dicontohkan di dalam Al-Qur'an.

Firman Allah SWT Qs. Ali-Imran (103):

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya :

“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.”

Selanjutnya Al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, percecokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina.

Firman Allah SWT Qs. Al-Anfal (46):

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya :

“Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.

Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan. Sementara itu pengorganisasian dalam kaitannya dengan pendidikan Islam, Rama yulis menyatakan bahwa “pengorganisasian dalam Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas,

interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam”.

Dalam kaitannya dengan pengorganisasian, Rasulullah SAW telah mendontohkan ketika memimpin perang Uhud. Ketika pasukan Islam pimpinan Nabi Muhammad SAW berhadapan dengan angkatan perang kafir Quraish di dekat gunung Uhud. Nabi SAW mengatur strategi peperangan dengan sempurna dalam hal penempatan pasukan. Beberapa orang pemanah ditempatkan pada suatu bukit kecil untuk menghalang majunya musuh.

Pada saat perang berkecamuk, awalnya musuh menderita kekalahan. Mengetahui musuh kocar-kacir, para pemanah muslim meninggalkan pos-pos mereka di bukit untuk mengumpulkan barang rampasan. Pada sisi lain, musuh mengambil kesempatan ini dan menyerang angkatan perang muslim dari arah bukit ini. Banyak dari kaum Muslim yang mati syahid dan bahkan Nabi SAW mengalami luka yang sangat parah. Orang kafir merusak mayat-mayat kaum Muslim dan menuju Makkah dengan merasa suatu kesuksesan. (Imtiaz Ahmad: 2021)

Dari cerita sejarah Nabi Muhammad SAW yang tertulis di atas, dapat diketahui suatu tindakan pengorganisasian. Nabi Muhammad memerintahkan kepada

pasukan pemanah untuk tetap berada di atas bukit dengan keadaan apapun. Ternyata pasukan pemanah lalai dari perintah atasan, kemudian mereka meninggalkan tempat tugasnya dari atas bukit untuk mengambil harta rampasan ketika musuh lari kocak-kacir.

Tanpa disadari musuh menyerang balasan dari sebelah bukit yang berakibat pada kekalahan pasukan muslim. Kalau pasukan pemanah memperhatikan dan melaksanakan perintah pimpinan (Nabi Muhammad SAW) tentu ceritanya akan lain.

#### **2.1.4.3 Pelaksanaan (*actuating*)**

Pelaksanaan program pembelajaran merupakan proses kegiatan belajar mengajar di kelas maupun di luar kelas yang secara langsung antara guru dan peserta didik. Jadi pelaksanaan adalah interaksi guru dengan peserta didik dalam rangka untuk menyampaikan bahan ajar kepada peserta didik dan untuk mencapai tujuan pengajaran.

Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan pimpinan untuk mereka lakukan. Jadi kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain, karena itu intinya ada hubungan antar manusia.

Menurut Hosnan (2016:185), guru sebaiknya memiliki kecakapan memimpin, artinya dapat mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, memotivasi siswa agar dapat belajar dengan target prestasi tinggi sehingga siswa belajar tanpa merasa diperintah. Guru dalam kelas berperan sebagai pemimpin. Tugasnya adalah mempengaruhi siswa melalui pengembangan *organization of learning* atau pengorganisasian pembelajaran. Sukses pembelajaran bergantung pada kemampuan



guru memimpin dan mengorganisasikan pembelajaran dalam kelas sehingga dapat mewujudkan produk belajar sesuai tujuan.

Menurut Darmadi (2015:172-173), guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode tanggung jawab guru profesional ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdian. Guru profesional hendaknya mampu memikul dalam melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara dan agamanya. Tanggung jawab seorang guru antara lain.

#### **2.1.4.4 Penilaian/evaluasi (evaluation)**

Penilaian (*evaluation*) adalah kegiatan mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data untuk masukan dalam pengambilan keputusan mengenai program yang sedang atau telah dilaksanakan. Penilaian dilakukan terhadap seluruh atau sebagian unsur-unsur program serta terhadap pelaksanaan program pendidikan. Evaluasi program harus dan dapat diselenggarakan secara terus menerus, berkala, dan sewaktu. Kegiatan evaluasi ini dapat dilakukan pada saat sebelum, sedang, atau setelah program pendidikan dilaksanakan.

Prinsip-prinsip Evaluasi Agar diperoleh hasil evaluasi pelaksanaan program yang diharapkan, disamping menuntut pengelolaan yang baik, juga harus mengacu kepada prinsip-prinsip evaluasi program. Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

1. Evaluasi program yang efektif menuntut pengenalan yang cermat dan dini terhadap tujuan yang akan dicapai
2. Evaluasi program yang efektif membutuhkan kriteria pengukuran yang jelas

3. Evaluasi program membutuhkan keterlibatan dari berbagai pihak yang memiliki kompetensi profesional
4. Evaluasi program menuntut umpan balik dan tindak lanjut sehingga hasilnya dapat dicapai untuk dasar pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan
5. Evaluasi program hendaknya terencana dan berkesinambungan

Evaluasi merupakan kegiatan yang bermaksud untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai, apakah pelaksanaan program sesuai dengan rencana, dan dampak apa yang terjadi setelah program dilaksanakan. Evaluasi program berguna bagi para pengambil keputusan untuk menetapkan apakah program akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen di atas yang telah dipaparkan peneliti menyimpulkan bahwasannya dalam melakukan program pendidikan seorang pemimpin harus tegas dalam menyelenggarakan program ini dengan cara planning dan seterusnya sampai evaluasi program, agar program pendidikan ini berjalan dengan lancar tanpa ada hambatan sedikitpun.

## **2.2 Pengembangan Kompetensi Guru**

### **2.2.1 Kompetensi Guru**

Menurut Djamarah, Syaiful Bahri (2010:397), Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu *Competence* yang berarti kecakapan, kemampuan. Pengertian dasar kompetensi merupakan kemampuan dan kecakapan. Seseorang yang dinyatakan kompeten di bidang tertentu adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan.

Dalam Islam yang menjadi panutan utama dalam pendidikan adalah Nabi Muhammad SAW, Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an surah Al-ahzab ayat 21 yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ  
كَثِيرًا

Artinya :

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.”

Menurut tafsir Ringkas Kemenag RI Rasulullah adalah teladan bagi manusia dalam segala hal, termasuk di medan perang. Sungguh, telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu dalam semua ucapan dan perilakunya, baik pada masa damai maupun perang. Namun, keteladan itu hanya berlaku bagi orang yang hanya mengharap rahmat Allah, tidak berharap dunia, dan berharap hari Kiamat.

Menurut departemen pendidikan nasional, Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses.

Menurut Wibowo (2007:86), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan ( tugas) yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Asep Umar (2009:19), guru kompeten yaitu guru yang memiliki kompetensi yang mampu merealisasikan tugasnya secara professional. sedangkan dalam kamus bahasa Indonesai, pengertian dasar kompetensi (*competency*), yakni kemampuan atau kecakapan.

Menurut Undang – Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan.

### **2.2.1.1 Kompetensi pedagogik**

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Menurut Mulyasa (2013 : 75) Oleh karena itu, seorang guru harus memiliki latar pendidikan yang sesuai dengan profesinya. Kompetensi pedagogik guru meliputi: a. Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan; b. Pemahaman terhadap peserta didik; c. Pengemabangan kurikulum/silabus; d. Perancangan pembelajaran; e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; f. Pemanfaatan teknologi pembelajran; g. Evaluasi Hasil Belajar; h. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Menurut Syaiful Sagala (2009:32), yang berjudul kemampuan profesional guru dan tenaga kependidikan, kompetensi pedagogik meliputi: Berkontribusi dalam pengembangan KTSP yang terkait dengan mata pelajaran yang diajarkan; Mengembangkan silabus mata pelajaran berdasarkan standar kompetensi (SK) dan kompetensi (KD); Merencanakan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) berdasarkan silabus yang telah dikembangkan; Merancang

manajemen pembelajaran dan manajemen kelas; Melaksanakan pembelajaran yang pro-perubahan (aktif, kreatif, inovatif, eksperimentatif, efektif dan menyenangkan; Menilai hasil belajar peserta didik secara otentik; Membimbing peserta didik dalam berbagai aspek, misalnya pelajaran, kepribadian, bakat, minat, dan karir; dan Mengembangkan profesionalisme diri sebagai guru.

Menurut Wina Sanjaya (2010:52), guru tidak hanya berperan sebagai model atau teladan bagi siswa yang diajarkannya, tetapi juga sebagai pengelola pembelajaran (*manager of learning*).

#### **2.2.1.2 Kompetensi kepribadian**

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia, serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan Negara, dan bangsa pada umumnya.

Sehubungan dengan uraian di atas, setiap guru dituntut untuk memiliki kompetensi kepribadian yang memadai, bahkan kompetensi ini akan melandasi atau menjadi landasan bagi kompetensi-kompetensi lainnya. Dalam hal ini, guru tidak hanya dituntut untuk mampu memaknai pembelajaran, tetapi dan

yang paling penting adalah bagaimana dia menjadikan pembelajaran sebagai ajang pembentukan kompetensi dan perbaikan kualitas pribadi peserta didik.

### **2.2.1.3 Kompetensi sosial**

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar nasional pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir d di kemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/ wali peserta didik dan masyarakat Sekitar (Mulyasa,2013).

Kompetensi sosial menurut Slamet dalam buku Saiful Sagala meliputi: Memahami dan menghargai perbedaan (*respect*) serta memiliki kemampuan mengelola konflik dan benturan.; Melaksanakan kerjasama secara harmonis dengan kawan sejawat, kepala sekolah dan wakil sekolah, dan pihak-pihak terkait lainnya.; Membangun kerja tim (*teamwork*) yang kompak, cerdas, dinamis dan lincah.; Melaksanakan komunitas (tertulis, tergambar) secara efektif dan menyenangkan dengan seluruh warga sekolah, orang tua peserta didik, dengan kesadaran sepenuhnya bahwa masing- masing memiliki peran dan tanggung jawab terhadap kemajuan pembelajaran.; Memiliki kemampuan memahami dan menginternalisasikan perubahan lingkungan yang berpengaruh terhadap tugasnya.; Memiliki kemampuan mendudukan dirinya dalam sistem nilai yang berlaku di masyarakat sekitarnya.; Melaksanakan pronsip-prinsip tata kelola yang baik (misalnya: partisipasi, transparasi, akuntabilitas, penegakan hokum, dan profesionalisme). (Sagala,2009)

Jenis-jenis kompetensi sosial yang sekurang-kurangnya harus dimiliki oleh guru antara lain adalah: 1) Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional. 2) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik. 3) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar. (Sagala,2009)

#### **2.2.1.4 Kompetensi profesional**

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pada Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi Standar Nasional Pendidikan.

Ruang lingkup kompetensi profesional guru sebagai berikut: Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis, dan sebagainya.; Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.; Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.; Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.; Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan.; Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.; dan Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Dari pemaparan di atas, dapat difahami bahwa kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai guru dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas utamanya mengajar.

Selain itu, kompetensi inti guru butir 20 untuk setiap guru mata pelajaran, terutama kompetensi guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam pada SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA, SMK/MAK dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 16 tahun 2007, tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, dijabarkan sebagai berikut : Kompetensi Guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam pada SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA, SMK/MAK, yaitu menginterpretasikan materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu- ilmu yang relevan dengan pembelajaran Pendidikan Agama Islam, menganalisis materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu-ilmu yang relevan dengan pembelajaran Pendidikan Agama Islam.

### **2.2.2 Tujuan Pengembangan Kompetensi Guru**

Sebagaimana telah disinggung pada uraian-uraian terdahulu bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia (Guru) penting untuk dilakukan pada suatu organisasi termasuk di sekolah. Hal ini mengingat urgensinya yang diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Tanpa adanya pengembangan guru mustahil akan terbentuk suatu kinerja yang baik dari para personil, dan sesuatu hal yang mustahil akan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Jadi, adanya Guru di sekolah bukanlah sesuatu hal yang dilakukan tanpa sebab dan tanpa tujuan. Berkenaan dengan masalah tujuan pengembangan kompetensi guru, Hasibuan (2012:70), mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan Guru diantaranya meliputi : “(a) Meningkatkan produktivitas kerja.



(b) Meningkatkan efisiensi. (c) Mengurangi kerusakan. (d) Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan. (e) Meningkatkan pelayanan yang lebih baik. (f) Moral karyawan lebih baik. (g) Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar. (h) Technical skill, human skill, dan managerial skill semakin baik. (i) Kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik. (j) Balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin besar. dan (k) Akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.”

Merujuk kepada pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan kompetensi guru adalah untuk membentuk kompetensi personil agar memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh lembaga, baik untuk kepentingan lembaga maupun kepentingan personal.

### **2.2.3 Strategi Pengembangan Kompetensi Guru**

Untuk dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan di sekolah, unsur manusia merupakan unsur penting, karena kelancaran pelaksanaan program-program sekolah sangat ditentukan oleh orang-orang yang melaksanakannya. Personalia atau tenaga kependidikan yang dimaksud di sini adalah semua orang yang tergabung untuk bekerja sama pada suatu sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Personalia atau tenaga kependidikan di sekolah meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha, dan pekebun (*office boy*). Agar kegiatan-kegiatan di sekolah berlangsung secara harmonis maka semua personel yang ada itu harus mempunyai kemampuan dan kemauan, serta bekerja

secara sinergi dengan melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sungguh-sungguh dengan penuh dedikasi. Untuk dapat terlaksananya kegiatan-kegiatan seperti itu diperlukan suatu pengelolaan dari kepala sekolah sebagai manajer pada satuan pendidikan.

Dengan jelas mengenai hal ini dikemukakan oleh Hari Suderajat (2015:1), pada bukunya sebagai berikut :“Kepala sekolah merupakan penanggung jawab pertama dan utama dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah bersama dengan guru-guru sebagai fasilitator dan motivator pembelajaran siswa. Kepemimpinan pendidikan kepala sekolah merupakan tumpuan keberhasilan manajemen sekolah.”

Adapun hal-hal yang dikelola oleh Kepala sekolah tiada lain mengatur dan menetapkan program-program yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut : Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan personil sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.; Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan personil berdasarkan asas *the right man in the right place* dan *the right man in the right job*.; Menetapkan kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.; Meramalkan kebutuhan anggotanya di masa yang akan datang.; dan Memonitor regulasi dan kebijakan-kebijakan pemerintah.

Guna memperoleh efektivitas dan efisiensi dalam pemberdayaan tenaga kependidikan tentu harus dilakukan secara profesional oleh *stakeholder*. Dalam melakukan upaya-upaya pemberdayaan tenaga kependidikan harus memperhatikan faktor-faktor yang sekiranya akan dapat meningkatkan kinerja para personel. Dengan kata lain bahwa hal-hal yang harus diperhatikan dalam upaya pemberdayaan

tenaga kependidikan adalah segala unsur yang turut berpengaruh terhadap produktivitas kerja personel tenaga kependidikan.

## **2.3 Merdeka Belajar**

### **2.3.1 Defenisi Kebijakan**

Analisis kebijakan merupakan suatu prosedur berfikir yang sudah lama dikenal dan dilakukan dalam sejarah manusia. Kata kebijakan (Hasbullah, 2015) adalah terjemahan dari kata “policy” dalam bahasa Inggris yang berarti mengurus masalah atau kepentingan umum, disandingkan dengan pendidikan maka merupakan hasil terjemahan dari kata educational policy yang berasal dari 2 kata, sehingga Hasbullah mengatakan kebijakan pendidikan memiliki arti yang sama dengan kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan.

Menurut Duncan MacRae (1976) analisis kebijakan adalah sebagai suatu disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan argumentasi rasional dengan menggunakan fakta-fakta untuk menjelaskan, menilai, dan membuahakan pemikiran dalam rangka upaya memecahkan masalah publik (Suryadi, dan Tilaar, 1994). Lebih lanjut Suryadi dan Tilaar menegaskan bahwa analisis kebijakan adalah sebagai suatu cara atau prosedur dalam menggunakan pemahaman manusia terhadap dan untuk pemecahan (Suyahman, 2016), jadi penulis merumuskan bahwa analisis kebijakan adalah suatu proses evaluasi kebijakan untuk tujuan tertentu.

### **2.3.2 Merdeka Belajar**

Merdeka belajar yaitu salah satu upaya kemerdekaan dalam berpikir dan berekspresi. Pada dasarnya program merdeka belajar ini memiliki tujuan untuk memerdekakan guru dan siswa. Ini sejalan dengan semangat Ki Hajar Dewantara yaitu memerdekakan manusia khususnya dalam hal pendidikan.

Merdeka Belajar adalah program kebijakan baru Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Kemendikbud RI) yang dicanangkan oleh Mendikbud Nadiem Anwar Makarim. Nadiem membuat kebijakan merdeka belajar bukan tanpa alasan. Pasalnya, penelitian Programme for International Student Assessment (PISA) tahun 2019 menunjukkan hasil penilaian pada peserta didik Indonesia hanya menduduki posisi keenam dari bawah; untuk bidang matematika dan literasi, Indonesia menduduki posisi ke-74 dari 79 Negara. Menyikapi hal itu, Nadiem pun membuat gebrakan penilaian dalam kemampuan minimum, meliputi literasi, numerasi, dan survei karakter.

Literasi bukan hanya mengukur kemampuan membaca, tetapi juga kemampuan menganalisis isi bacaan beserta memahami konsep di baliknya. Untuk kemampuan numerasi, yang dinilai bukan pelajaran matematika, tetapi penilaian terhadap kemampuan peserta didik dalam menerapkan konsep numerik dalam kehidupan nyata. Satu aspek sisanya, yakni Survei Karakter, bukanlah sebuah tes, melainkan pencarian sejauh mana penerapan nilai-nilai budi pekerti, agama, dan Pancasila yang telah dipraktekkan oleh peserta didik. (Siti Mustaghfiro, 2020).

Esensi kemerdekaan berpikir, menurut Nadiem, harus didahului oleh para guru sebelum mereka mengajarkannya pada peserta didik. Nadiem menyebut, dalam kompetensi guru di level apapun, tanpa ada proses penerjemahan dari kompetensi dasar dan kurikulum yang ada, maka tidak akan pernah ada pembelajaran yang terjadi. Ada empat pokok kebijakan baru Kemendikbud RI (Kemendikbud, 2019: 1-5), yaitu: 1) Ujian Nasional (UN) akan digantikan oleh Asesmen Kompetensi Minimum dan Survei Karakter. Asesmen ini menekankan kemampuan penalaran literasi dan numerik yang didasarkan pada praktik terbaik tes PISA. Berbeda dengan

UN yang dilaksanakan di akhir jenjang pendidikan, asesmen ini akan dilaksanakan di kelas 4, 8, dan 11. Hasilnya diharapkan menjadi masukan bagi lembaga pendidikan untuk memperbaiki proses pembelajaran selanjutnya sebelum peserta didik menyelesaikan pendidikannya (Kemendikbud, 2019: 1); 2) Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN) akan diserahkan ke sekolah. Menurut Kemendikbud, sekolah diberikan kemerdekaan dalam menentukan bentuk penilaian, seperti portofolio, karya tulis, atau bentuk penugasan lainnya (Kemendikbud, 2019); 3) Penyederhanaan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Menurut Nadiem Makarim, RPP cukup dibuat satu halaman saja.

Melalui penyederhanaan administrasi, diharapkan waktu guru yang tersita untuk proses pembuatan administrasi dapat dialihkan untuk kegiatan belajar dan peningkatan kompetensi (Kemendikbud, 2019); 4) Dalam penerimaan peserta didik baru (PPDB), sistem zonasi diperluas (tidak termasuk daerah 3T). Bagi peserta didik yang melalui jalur afirmasi dan prestasi, diberikan kesempatan yang lebih banyak dari sistem PPDB. Pemerintah daerah diberikan kewenangan secara teknis untuk menentukan daerah zonasi ini (Kemendikbud, 2019).

Dari pemaparan konsep kebijakan “Merdeka Belajar” yang dicanangkan oleh Mendikbud Nadiem Makarim tersebut di atas, terdapat kesejajaran antara konsep “merdeka belajar” dengan konsep pendidikan menurut aliran filsafat progresivisme John Dewey.

Kedua konsep tersebut sama-sama menekankan adanya kemerdekaan dan keleluasaan lembaga pendidikan dalam mengeksplorasi secara maksimal kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh peserta didik yang secara alamiah memiliki kemampuan dan potensi yang beragam.

Jika dirumuskan kedua konsep tersebut sama-sama mengandung makna yang senada yaitu, peserta didik harus bebas dan berkembang secara natural; Pengalaman langsung adalah rangsangan terbaik dalam pembelajaran; Guru harus bisa memandu dan menjadi fasilitator yang baik. Lembaga pendidikan harus menjadi laboratorium pendidikan untuk perubahan peserta didik; Aktivitas di lembaga pendidikan dan di rumah harus dapat dikooperasikan.

Pendidikan juga bertanggung jawab membina peserta didik agar dewasa, berani, mandiri dan berusaha sendiri. Dengan demikian nuansa pendidikan semestinya diupayakan agar memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk selalu berpikir mandiri dan kritis dalam menemukan jati dirinya.

Dalam konteks ini, yang terpenting bukanlah memberikan pengetahuan positif yang bersifat *taken for granted* kepada peserta didik, melainkan bagaimana mengajarkan kepada peserta didik agar memiliki kekuatan bernalar.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kemerdekaan kepada peserta didik untuk terlibat langsung dalam proses pembelajaran dan transfer keilmuan. Dalam hal ini, peserta didik dianggap sebagai subjek utama bukan hanya sekadar objek dari sebuah proses pendidikan.

#### **2.4 Kajian relevan**

Pada bagian kajian relevan atau penelitian terdahulu peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu (kajian empirik) yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasi. Dengan langkah ini, maka akan dapat dilihat sampai sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian tersebut diantaranya:

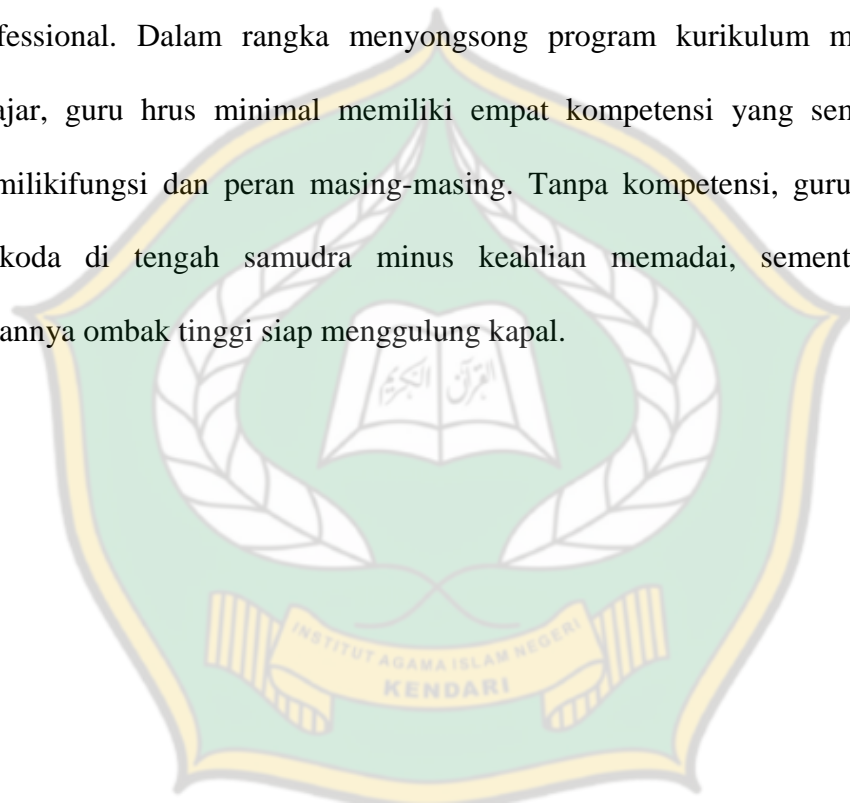
1. Tesis yang disusun oleh Sari Jumiyati 2014 dengan judul *“Strategi kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Membaca Al Qur’an pada Guru di MAN Karanganyar”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi membaca Al Qur’an pada guru di MAN Karanganyar sudah cukup baik. 1) Hal ini terlihat pada cara dan kesiapan masing-masing guru dalam memandu membaca al Qur’an sebelum pelajaran dimulai. Terdapat 80% guru sudah dapat membaca, 10% Cukup dan 10% belum dapat membaca Al Qur’an dan perlu mendapat pembinaan. 2) Strategi kepala sekolah untuk meningkatkan membaca Al Qur’an pada guru di MAN Karanganyar diantaranya dengan memotivasi para guru tentang keutamaan dan manfaat membaca Al Qur’an, dengan mewajibkan setiap guru mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi membaca Al Qur’an disetiap bulannya, mewajibkan setiap guru yang mengajar jam pertama untuk memandu dan membimbing membaca Al Qur’an dan dengan adanya tes membaca Al Qur’an pada calon guru yang ingin bekerja di MAN Karanganyar.
2. Jurnal pengabdian masyarakat, Anna Fitri Hindriana, Ina Setiawati, Nana Solihin, dan Maratus Sholikhah, 2021 dengan judul *“Pengembangan Kompetensi Guru Dalam Menghadapi Program Merdeka Belajar “* Hasil penelitian ini, Dari kegiatan pengabdian pada masyarakat ini dapat disimpulkan bahwa pengetahuan dan pemahaman guru-guru IPA program merdeka belajar lebih meningkat terutama dalam mengembangkan Rencana pembelajaran dan instrumen penilaian yang bersifat kontekstual, menciptakan lingkungan belajar yang dapat mendukung siswa terlibat aktif

dalam pembelajaran dan memberikan contoh yang lebih komprehensif. Kemampuan guru-guru IPA dalam menyelaraskan antara tujuan pembelajaran, metode, dan penilaian dalam mengembangkan pembelajaran berbasis pengembangan potensi siswa dan pembelajaran inovatif dalam RPP lebih baik melalui pelatihan dan pendampingan yang bersifat konstruktif, komunikatif, dan kolaboratif.

3. Jurnal Rati Melda Sari, 2019 dengan judul “*Analisis Kebijakan Merdeka Belajar Sebagai Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan*” hasil penelitian ini yaitu kebijakan merdeka belajar sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan dapat melalui proses pembelajaran, komitmen guru, peranan kepemimpinan kepala sekolah serta manajemen kurikulum pendidikan dapat mewujudkan pendidikan yang bermutu yang mampu menghadapi berbagai tantangan serta kebutuhan sesuai dengan tuntutan dan perubahan zaman, teknologi, maupun perubahan kehidupan, maka pendidikan diharapkan berjalan dengan terarah, tersusun, terencana dan berkelanjutan agar mewujudkan generasi lulusan terbaik dengan kualitas pendidikan yang terjamin.
4. Jurnal Annisa Alfath, Fara Nur Azizah dan Dede Indra Setiabudi, 2022 dengan judul “*Pengembangan Kompetensi Guru Dalam Menyongsong Kurikulum Merdeka Belajar*” Guru adalah salah satu komponen terpenting dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang unggul dan cerdas secara intelektual maupun spiritualnya. Dengan adanya gagasan mengenai program merdeka belajar oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nadiem Anwar



Makarim sebagai bentuk perbaikan mutu pendidikan di Indonesia, guru guru harus dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, sehingga tujuan pendidikan dapat berjalan dengan baik sesuai yang di cita-citakan. Untuk mewujudkan hal tersebut, guru harus memiliki kompetensi dalam dirinya yang tersimpul dalam kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional. Dalam rangka menyongsong program kurikulum merdeka belajar, guru harus minimal memiliki empat kompetensi yang semuanya memilikifungsi dan peran masing-masing. Tanpa kompetensi, guru ibarat nahkoda di tengah samudra minus keahlian memadai, sementara di depannya ombak tinggi siap menggulung kapal.



**TABEL 2.1**  
 Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu

NO	Peneliti/tahun meneliti	Perbedaan	Persamaan	penelitian terdahulu
1.	Sari Jumiyati 2014	Fokus pada peningkatan kompetensi membaca Al-qur'an pada guru	Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti yaitu sama-sama membahas tentang meningkatkan/mengembangkan kompetensi guru	Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi kepala sekolah dapat meningkatkan kompetensi membaca Al-qur'an pada Guru di MAN Karanganyar.
2.	Anna Fitri Hindriana, Ina Setiawati, Nana Solihin, dan Maratus Sholikhah, 2021	Fokus pada Rancangan pembelajaran, instrumen penilaian, dan program merdeka belajar	Sama-sama membahas tentang merdeka belajar	Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan pemahaman guru-guru IPA tentang program merdeka belajar dan implementasi dalam proses pembelajaran serta peningkatan kualitas rancangan pembelajaran dan instrumen penilaian berbasis program merdeka belajar. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti terfokus pada manajemen pengembangan kompetensi guru dalam merdeka belajar.
3.	Rati Melda Sari, 2019	Fokus pada Kebijakan Merdeka Belajar dan Mutu Pendidikan	Persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama membahas tentang merdeka belajar.	Penelitian ini menunjukkan bahwa pengimplementasian kebijakan merdeka belajar dapat dilakukan dengan belalui peningkatan

				<p>mutu pendidikan, proses pembelajaran, komitmen dari guru, dukungan dari kepala sekolah, dan kurikulum pendidikan. sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti mengenai manajemen pengembangan kompetensi guru dalam merdeka belajar</p>
4.	Annisa Alfath, Fara Nur Azizah dan Dede Indra Setiabudi, 2022	Foku pada kompetensi guru dan kurikulum merdeka	Sama-sama membahas pengembangan kompetensi guru dan merdeka belajar	<p>Penelitian ini Dalam rangka menyongsong program merdeka Belajar dan peningkatan mutu pendidikan Sedangkan peneliti yang akan dilakukan oleh peneliti focus pada manajemen pengembangan kompetensi guru dalam merdeka belajar</p>

Berdasarkan uraian tabel di atas, diketahui posisi peneliti dalam tesis ini yaitu mengembangkan penelitian-penelitian yang telah dijelaskan di atas, pada penelitian terdahulu. Fokus penelitian ini adalah pengembangan kompetensi guru dalam merdeka belajar yang ada di SMPN I Konsel.

## 2.5 Kerangka Konseptual

**GAMBAR 2.1**

