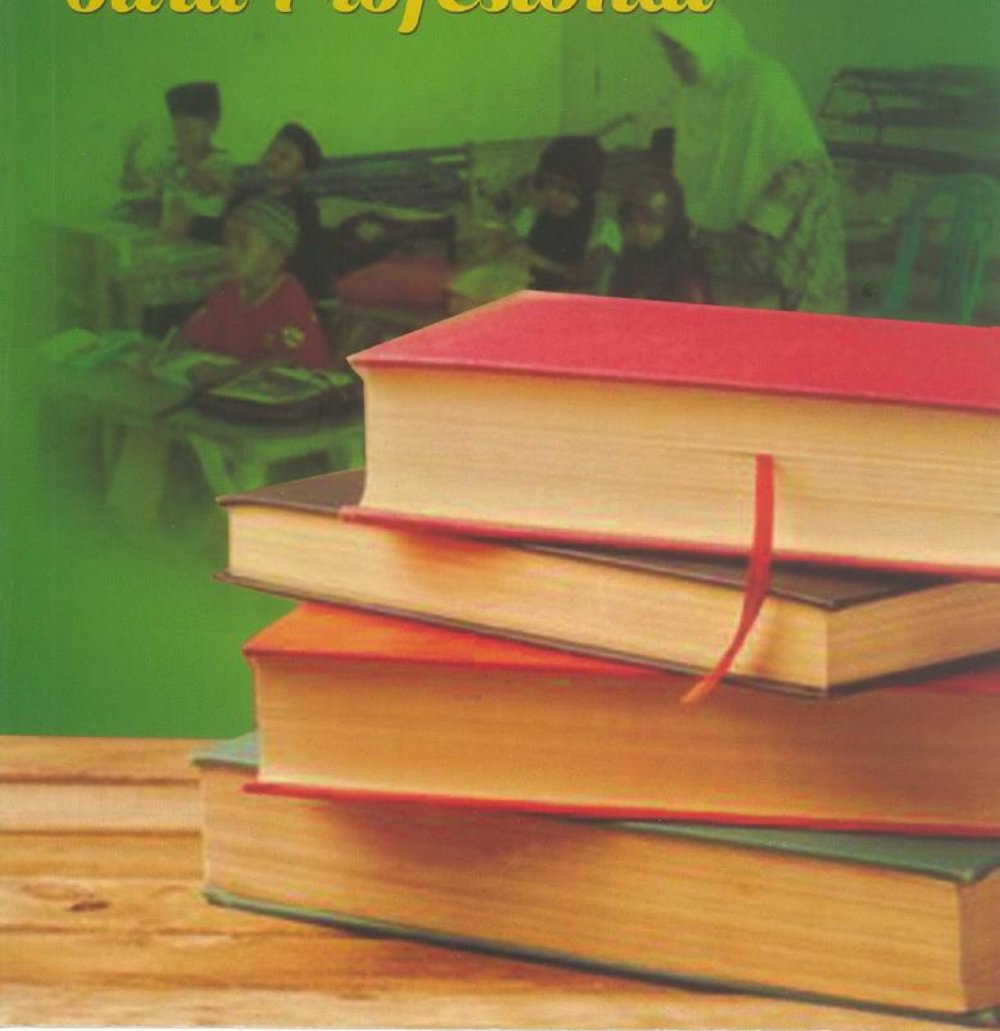


Dr. Sri Rahmi, MA

KEPALA SEKOLAH & *Guru Profesional*



KEPALA SEKOLAH DAN GURU PROFESIONAL



Dr. Sri Rahmi, MA

**NASKAH ACEH- PASCASARJANA
UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

2018

**KEPALA SEKOLAH
DAN GURU PROFESIONAL**

Dr. Sri Rahmi, MA

ISBN : 978-602-0824-61-1

Edisi Pertama, Cetakan I Tahun 2018
iv+230 hlm. 13,5 x 20.5 cm

Hak Cipta pada Penulis Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
All Rights Reserved

Cetakan Pertama, September 2018
Penulis : Dr. Sri Rahmi, MA

Diterbitkan atas Kerja sama:
Lembaga Naskah Aceh & Pascasarjana UIN Ar-Raniry
Anggota IKAPI

Editor : Dr. Zainal Abidin, M.Pd.
Layout : Eka Saputra

All Right Reserved
Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Penerbit Naskah Aceh (NASA) & Pascasarjana UIN Ar-Raniry
Jl. Lamreung No. 11 Simpang 7
Ulee Kareng-Banda Aceh.
Telp./WA: 0853.94297008

Dicetak oleh:
Percetakan Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry
Darussalam - Banda Aceh



Kata Pengantar

Bismillahirrahmanirrahim

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan limpahan rahmat dan kesehatan kepada penulis sehingga terus berkarya dan akhirnya buku yang berjudul “KEPALA SEKOLAH DAN GURU PROFESIONAL”, dapat penulis selesaikan.

Buku ini penulis peruntukkan untuk praktisi di dunia akademik, baik itu guru maupun dosen, para mahasiswa yang mengambil mata kuliah kepemimpinan, para kepala sekolah, pengawas, pengambil kebijakan pendidikan maupun masyarakat umum yang ingin mengetahui lebih lanjut tentang topik yang ada dalam buku ini.

Harapan penulis adalah bahwa setelah membaca buku



ini pembaca dapat memahami konsep kepemimpinan kepala sekolah, segala hal yang berkaitan dengan guru profesional serta gaya kepemimpinan yang cocok dipakai dalam meningkatkan guru profesional.

Dalam kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orangtua (H. Razali Umar dan Hj. Halimah) yang tanpa henti senantiasa berdoa, kepada suami Dr. Zainal Abidin, M.Pd dan ketiga anak-anak (Muhammad Fathir Zaira, Alifa Nafila Zaira dan Kalila Nuzulia Zaira) yang telah memberikan support dalam penyelesaian buku ini, dan juga penerbit yang telah membantu penulis dalam penerbitan buku ini.

Akhirnya dengan penuh kerendahan hati penulis memohon saran-saran dan kritik yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan buku ini. Semoga buku yang amat sederhana ini dapat bermanfaat bagi semuanya.

Aceh, 11 Agustus 2018

Penulis



Daftar Isi

Kata Pengantar ~ i

BAB 1 : KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN ~ 1

- A. Pengertian Kepemimpinan ~ 2
- B. Gaya Kepemimpinan ~ 12
- C. Teori Kepemimpinan ~ 24
- D. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah ~ 43
- E. Pelaksanaan Program Kepala Madrasah/Sekolah
dalam Pengembangan SDM Guru ~ 54

BAB 2: PROFESIONALISME GURU ~ 72

- A. Pengertian dan Syarat Profesional Guru ~ 72
- B. Sikap Profesionalisme Guru ~ 75
- C. Kemampuan Profesional Guru ~ 82
- D. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah dalam
Meningkatkan Profesionalisme Guru ~ 110
- E. Dampak Pengembangan SDM Terhadap
Peningkatan Profesionalisme Guru ~ 135
- F. Kode Etik Guru ~ 145



**BAB 3: KEPALA SEKOLAH/MADRASAH DAN
PENINGKATAN PROFESIONALISME
GURU ~ 152**

- A. Kepemimpinan dan Peningkatan Profesionalisme
Guru ~ 152
- B. Peningkatan Profesionalisme Guru ~ 168
- C. Strategi Kepemimpinan dan Peningkatan
Profesionalisme Guru ~ 175
- D. Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui
Supervisi Pendidikan ~ 193

DAFTAR PUSTAKA ~ 218

CURICULUM VITAE ~ 229





KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

TOPIK PEMBAHASAN

- Pengertian Kepemimpinan
- Gaya Kepemimpinan
- Teori Kepemimpinan
- Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah
- Program Kepala Madrasah/Sekolah dalam Pengembangan SDM Guru





Bab 1

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN



A. Pengertian Kepemimpinan

Ada banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan. Menurut Hemhill (1957:2), kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke arah satu tujuan yang ingin dicapai bersama. Menurut pandangan Jacobs dan Jacques (1990:281), kepemimpinan adalah sebuah proses yang memberi arti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam rangka mencapai sasaran yang diharapkan.



Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Wiles (1961:66) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok. Gibson et al dalam Tjiptono dan Diana (2001:152), menyebutkan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.

Definisi kepemimpinan menurut Stogdill (1974:259) ialah (1) fokus dari proses kelompok; (2) penerimaan kepribadian seseorang; (3) seni mempengaruhi perilaku; (4) alat untuk mempengaruhi perilaku; (5) suatu tindakan perilaku; (6) bentuk dari ajakan (persuasi); (7) bentuk dari relasi yang kuat; (8) alat untuk mencapai tujuan; (9) akibat dari interaksi; (10) peranan yang diferensial; dan (11) pembuat struktur.

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa definisi kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

1. kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok menuju tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*)

2. kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian suatu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, 1961:24)
3. kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill:411)
4. kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz, 1978:528)
5. kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok ke arah pencapaian tujuan (Rauch, 1984:46)
6. kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs, 1990:281)
7. para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan



melakukannya (Hosking, 1988:153)

8. kepemimpinan artinya mendapatkan hasil-hasil dengan cara yang menginspirasi kepercayaan (Covey, 2010:87).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada *Manajemen: A Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsudin (2006:287) yang dimaksud dengan “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sementara R. Soekarto Indrafachrudi (2006:2) mengartikan “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan”. Kemudian menurut Maman Ukas (2004:268) “Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan

tujuan”. Sedangkan George R. Terry dalam Miftah Thoha (2003:5) mengartikan bahwa “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

Vaithzal (2009:112) menjelaskan bahwa dalam ajaran Islam banyak ayat dan hadits baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. *Imam* dan *khalifah* adalah dua istilah yang digunakan al-Qur’an untuk menunjuk “pemimpin”. Kata “*imam*” diambil dari kata *amma-yaummu*, yang berarti menuju, menumpu, dan meneladani. Kata “*khalifah*” berasal dari kata *khalafa*, yang pada mulanya berarti “di belakang”, sering kali juga diartikan “pengganti”, karena yang menggantikan selalu berada di belakang, atau datang sesudah yang digantikannya. Kata “*imam*” mempunyai makna yang sama dengan “*khalifah*”. Hanya saja kata “*imam*” digunakan untuk keteladanan.

Dalam Surah Al Baqarah (2) ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam/pemimpin:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ
لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ

“Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji tuhanNya



dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: “sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia”. Ibrahim berkata: (dan saya mohon juga) dari keturunanku. Allah berfirman: Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang dzalim”.

Ayat di atas menjelaskan bagaimana Allah mengangkat Ibrahim as sebagai pemimpin seluruh manusia, selanjutnya diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat dan menugaskan atau membebaninya dengan berbagai perintah-perintah dan larangan-larangan, seperti membangun ka’bah, membersihkannya dari segala macam kemusyrikan, mengorbankan anaknya Ismail as, menghadapi raja Namrud dan sebagainya. Semua dijalankan oleh Nabi Ibrahim as sebagai sebuah bentuk tanggung jawabnya kepada Allah.

Selain itu di dalam al-Qur’an juga dijelaskan bahwa Allah telah menjadikan di antara kita pemimpin-pemimpin, disertai dengan bagaimana kepemimpinan yang baik. Ada lima sifat baik yang terungkap dalam dua ayat al-Qur’an, yaitu Surah as Sajdah (32) ayat 24 dan Surah Al Anbiya (21) ayat 73:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا

“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami”

Dan Surah Al Anbiya (21) ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ
الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ ۖ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah”.

Kelima sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam dua ayat di atas adalah: (1) kesabaran dan ketabahan; (2) mengantar masyarakatnya ke tujuan yang sesuai dengan petunjuk Kami (Allah); (3) telah membudaya pada diri mereka kebajikan; (4) beribadah (termasuk melaksanakan shalat dan menunaikan zakat); dan (5) penuh keyakinan.

Surah an Nahl (16) ayat 36 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya.

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنْ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ
□ فَمِنْهُمْ مَنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ
□ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكَذِّبِينَ

“Dan sesungguhnya Kami telah mengutus rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): “Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah Thaghut[826] itu”, maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya[826]. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul)”.

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah di muka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam firmanNya Surah an Nisa (4) ayat 65 yang berbunyi:

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا

“Maka demi tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim dalam perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa keberatan dalam hati mereka terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya”.

Dalam surah al An’am (6) ayat 165 Allah menjelaskan bahwa:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ
بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۖ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ
الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

“Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikanNya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.



Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah yang menjadikan manusia penguasa-penguasa di bumi ini untuk mengatur dan Allah pulalah yang meninggikan derajat sebagian dari mereka dari sebagian lainnya, semua itu adalah menurut sunah Allah untuk menguji mereka masing-masing apa yang diberikan Tuhan kepadanya. Mereka akan mendapat balasan dari ujian itu, baik di dunia maupun di akhirat. Sedangkan jika berbicara tentang kepemimpinan pendidikan, terlebih dahulu harus dipahami bahwa dalam pelaksanaan tugas itu ada seseorang yang berfungsi sebagai pemimpin, dan ia adalah orang yang dapat bekerjasama dengan orang lain dan yang dapat bekerja untuk orang lain (Sukarto: 1984:1).

Setiap orang yang merasa terpenggil untuk melaksanakan tugas memimpin di dalam lembaga pendidikan dapat disebut “pemimpin pendidikan”. Misalnya orangtua di rumah, guru di sekolah, kepala sekolah di sekolah, kepala kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, maupun pengawas pendidikan di kantor pembinaan pendidikan dan di daerah pelayanannya. Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam pembinaan pendidikan. Hal ini disebabkan karena kesuksesan lembaga pendidikan salah satu penyebabnya adalah kesuksesan pemimpinnya.



C.A Weber dalam Soekarto di dalam bukunya: *Fundamentals of Educational Leadership* mengemukakan pendapatnya bahwa kepemimpinan pendidikan yaitu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok, dan tujuan tersebut merupakan tujuan bersama.

Dari beberapa pandangan dan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan. Untuk menjalankan organisasi seperti sekolah itulah, maka seorang kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah hendaknya memiliki kemampuan dalam mengelola dan membangun hubungan antarmanusia (*human relation*), sehingga seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah yang dipimpinnya menjadi harmonis demi mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

B. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya gaya kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan



atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektivitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan.

Keberhasilan kepala sekolah/madrasah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya terhadap bawahan (guru). Menurut Hersey dan Blanchard (1993:135) “...*the style of leaders is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people*”, yang artinya bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten para pemimpin yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang-orang itu.

Pada saat suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Hersey dan Blanchard juga menjelaskan bahwa gaya kepala sekolah/madrasah yang efektif ada empat: (1) gaya instruktif, penerapannya pada bawahan (guru) yang



masih baru atau baru bertugas. (2) gaya konsultatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah, (3) gaya partisipatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi, (4) gaya delegatif, penerapannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.

Dari keempat gaya kepemimpinan yang efektif di atas masing-masing memiliki ciri-ciri, di antaranya: pertama, ciri-ciri gaya kepemimpinan instruktif, mencakup antara lain: (a) memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan; (b) kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; (c) kadar direktif tinggi; (d) kadar suportif rendah; (e) kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai, (f) kemampuan motivasi pegawai rendah. Tingkat kematangan bawahan rendah.

Kedua, gaya kepemimpinan konsultatif, ciri-cirinya mencakup antara lain: (a) kadar direktif rendah; (b) kadar suportif tinggi; (c) komunikasi dilakukan secara timbal balik; (d) masih memberikan pengarahan yang spesifik; (e) pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu. Tingkat kematangan



bawahan rendah ke sedang.

Ketiga, gaya kepemimpinan partisipatif, ciri-ciri kepemimpinan partisipatif ini mencakup antara lain: (a) pemimpin melakukan komunikasi dua arah; (b) secara aktif mendengar dan merespon secepat kesukaran bawahan; (c) mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; (d) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; (e) mendorong bawahan untuk berpartisipasi. Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi. Kepemimpinan partisipatif ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan



utama organisasi.

Keempat, gaya kepemimpinan delegatif, ciri-cirinya mencakup antara lain: (a) memberikan pengarahan bila diperlukan saja; (b) memberikan suport dianggap tidak perlu lagi; (c) penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas, (d) tidak perlu memberi motivasi. Tingkat kematangan bawahan tinggi.

Perilaku kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Perilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan (guru) karena bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas dari pimpinan. Dari studi Michigan oleh Likert dalam Yukl (1994:49) bahwa perilaku kepemimpinan ada dua: (1) perilaku yang berorientasi tugas (*task oriented behavior*), pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak mengerjakan sesuatu sama dengan bawahan, (2) perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relation oriented behavior*), pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia atau bawahan.

Menurut Bill Woods dalam Dale (1991:122), kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa



golongan antara lain: (1) Secara otokratis; (2) secara Militeristis; (3) Secara paternalistis; (4) Secara Kharismatis; (5) Secara Bebas "*Laisses Faire*"; (6) Secara Demokratis.

Secara otokratis artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri. Ia bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan dan sebagai alat, bukan manusia. Cara menggerakkan para anggota organisasi dengan unsur-unsur paksaan dan ancaman-ancaman pidana. Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah-perintah atasan serta tidak boleh membantah, karena pimpinan secara otokratis tidak menerima kritik, saran dan pendapat. Seorang pemimpin otoriter memimpin tingkah laku anggota kelompoknya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh si pemimpin. segala keputusan berada di satu tangan, yakni si pemimpin otoriter itu, yang menganggap dirinya dan dianggap oleh orang lain lebih mengetahui daripada orang-orang lain dalam kelompoknya. Setiap keputusannya dianggap sah, dan pengikut-pengikutnya menerima tanpa pertanyaan. pemimpin otoriter ini dianggap sebagai manusia super.

Secara Militeristis; seorang pemimpin yang bersifat



“militaristic” yaitu pemimpin yang memiliki sifat-sifat antara lain: (a) untuk menggerakkan bawahannya ia menggunakan sistem perintah yang biasa digunakan dalam ketentaraan; (b) gerak geriknya senantiasa tergantung kepada pangkat dan jabatannya; (c) senang akan formalitas yang berlebih-lebihan; (d) menuntut disiplin keras dan kaku dari bawahannya; (e) senang akan upacara-upacara untuk berbagai-bagai keadaan; tidak menerima kritik dari bawahannya.

Secara paternalistis: gaya ini lebih mengarah pada seorang pemimpin yang bersifat kebapakan. Ia menganggap anak buahnya sebagai anak atau manusia belum dewasa yang dalam segala hal masih membutuhkan bantuan dan perlindungan, yang kadang-kadang perlindungannya berlebih-lebihan. Pemimpin semacam ini jarang atau tidak memberikan kesempatan sama sekali kepada anak buahnya untuk bertindak sendiri dalam mengambil inisiatif atau mengambil keputusan. Anak buahnya jarang sekali diberikan kesempatan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya. Selain itu pemimpin semacam ini juga tidak ada sifat keras atau kejam terhadap mereka yang dipimpin, bahkan hampir dalam segala hal sikapnya baik dan ramah, walaupun ada sifat yang negatif padanya yaitu bersifat sok maha tahu. Seorang pemimpin seperti ini dalam hal-hal yang tertentu amat diperlukan, akan tetapi sebagai pemimpin

pada umumnya kurang baik.

Secara kharismatis; mengenai gaya kharismatis, para sarjana belum menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Akan tetapi yang diketahui adalah mempunyai daya tarik yang amat besar dan umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya cukup besar, walaupun si pengikut sering tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikutnya. Kepemimpinan kharismatis adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan. Kepatuhan dan kesetiaan para pengikut timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati dan dikagumi. Bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan-tindakan sang pemimpin. Kemampuan menguasai bawahannya yang terdapat pada diri sang pemimpin disebabkan kepercayaannya yang luar biasa kepada kemampuannya itu.

Para pemimpin kharismatis kemungkinan akan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat



pemimpin tersebut. Seorang pemimpin tanpa pola ciri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba mempengaruhi orang, dan jika berusaha mempengaruhi, maka lebih kecil kemungkinannya untuk berhasil.

Secara bebas "*Laisses Faire*"; melaksanakan pemimpin dengan gaya ini dapat diartikan: membiarkan anak buahnya untuk berbuat sekehendak sendiri-sendiri. Petunjuk-petunjuk, pengawasan dan kontrol kegiatan dan pekerjaan anak buahnya tidak diadakan. Pemberian tugas, cara bekerja sama semuanya diserahkan kepada para anak buah sendiri, pengarahan, saran-saran dari pimpinan tidak ada, sedangkan kekuasaan dan tanggungjawab jalannya simpang siur. Pada hakikatnya di sini pemimpin itu tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahan bekerja sesuka-sukanya. pemimpin hanya mempunyai tugas representatif. Para anggota diberikan kebebasan sepenuhnya, maka proses pengambilan keputusan menjadi lambat bahkan sering tidak berkeputusan.

Secara *demokratis*; dalam melaksanakan tugas pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah dan bahkan kritikan-kritikan dimintanya dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama. Ia memberi kebebasan yang cukup kepada anak buahnya karena

menaruh kepercayaan yang cukup bahwa mereka itu akan berusaha sendiri menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Segala usaha ditujukan untuk membuat bawahan senantiasa mencapai hasil yang baik dari diri sendiri. Untuk itu seorang pemimpin demokratis senantiasa berusaha memupuk kekeluargaan dan persatuan, membangun semangat dan kegairahan bekerja pada anak buahnya. Secara garis besar gaya demokratis adalah: (a) pandangannya bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; (b) selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya, (c) senang menerima saran pendapat dan kritik dari bawahannya; (d) selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya; (e) selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *“teamwork”*, dalam usaha mencapai tujuan; (f) berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan.

Gaya kepemimpinan demokratis dikenal juga dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus (Diana, 2001:161). Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi



dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling populer/disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

Sebagai pemimpin tertinggi, seorang kepala sekolah/madrasah mengorganisasikan sekolah/madrasah dan personil yang ada di dalamnya ke dalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah/madrasah yang baik harus dapat memimpin secara profesional kepada para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dan demokratis, dan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreativitas akan dicurahkan untuk perbaikan pendidikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah/madrasah secara teoritik bertanggung jawab atas penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah/madrasah.



Sebagai administrator kepala sekolah/madrasah harus mampu mendayagunakan sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai manajer, kepala sekolah/madrasah mampu bekerja secara bersama dengan orang lain dalam organisasi madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah/madrasah harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan semua potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. sedangkan sebagai supervisor, kepala sekolah/madrasah wajib membantu guru meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan murid secara optimal.

Konsep manajemen sebenarnya agak berbeda. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Meskipun demikian keduanya saling melengkapi. Beberapa perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan menurut Kotter dalam Tjiptono & Diana (2001:155), antara lain: (a) manajemen berhubungan dengan usaha menanggulangi kompleksitas, kepemimpinan menanggulangi perubahan; (b) manajemen berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran untuk mengatasi kompleksitas, kepemimpinan mengenai penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi; (c) manajemen mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf, kepemimpinan mengarahkan orang untuk bekerja



berdasarkan visi; (d) manajemen menjamin pencapaian rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah, kepemimpinan memotivasi dan mengilhami orang agar berusaha melaksanakan rencana. Oleh karena itu agar kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dapat efektif, maka kepala sekolah/madrasah selaku pemimpin di lembaganya diharapkan mampu menyeimbangkan antara aktivitas manajerial dan aktivitas kepemimpinannya.

C. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Akibat beragamnya gaya kepemimpinan, maka melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula, sehingga efektivitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan.

Timbulnya seseorang menjadi pemimpin oleh para ahli kepemimpinan telah dikemukakan dalam beberapa teori, di antaranya adalah:

a. Teori Iowa

Usaha untuk mempelajari kepemimpinan pada mulanya dilakukan pada tahun 1930 oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White di bawah pengarahannya Kurt Lewin di Universitas Iowa. Usaha ini mempunyai dampak yang panjang terhadap studi-studi berikutnya (Miftah, 2001:21). Dalam penelitian ini klub hobi anak-anak yang berumur 10 tahun dibentuk. Setiap klub diminta memainkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu: otokratis, demokratis dan *laissez faire*. Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahannya, dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi.

Kepemimpinan seperti ini cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha untuk lebih bersikap impersonal dan berteman dibandingkan dengan bermusuhan secara terbuka. Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Pemimpin ini mencoba untuk bersikap "objektif" di dalam pemberian pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan *spirit*. Adapun pemimpin *laissez faire* memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pemimpin semacam ini pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

Dengan melakukan eksperimen atau menciptakan suatu kondisi eksperimen, tiga gaya kepemimpinan tersebut dimanipulasi sedemikian rupa, sehingga mampu menunjukkan pengarahannya terhadap variabel-variabel seperti kepuasan dan prestasi-agresi. Pengendalian dalam eksperimen itu meliputi hal-hal berikut: (1) sifat-sifat anak laki-laki tersebut. Semua anak-anak mempunyai kecerdasan perilaku sosial yang sama; (2) tipe-tipe aktivitas yang dilakukan. Setiap klub membuat sesuatu yang sama, misalnya topeng, model pesawat terbang, dinding, potongan-potongan sabun; (3) perangkat fisik dan perlengkapannya. Percobaan dilakukan di dalam ruangan yang sama dan menggunakan perlengkapan yang dikenal untuk semua klub; (4) karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin. Pemimpin-pemimpin diperkirakan gaya yang berbeda, sebagaimana pergantian yang dilakukan terhadap mereka setiap enam minggu dari satu grup ke grup lainnya (Luthans, 1981:414).

Sebahagian hasil percobaan ini amat jelas, dan beberapa lainnya tidak begitu jelas. Namun sayangnya penelitian Iowa ini tidak mengungkapkan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan tersebut pada produktivitas. Eksperimen secara pokok hanya dirancang untuk mengamati pola perilaku yang agresif. Namun demikian, suatu hasil yang terlihat ialah dicapainya suatu perilaku



kelompok yang produktif. Selanjutnya dalam penelitian ini ditemukan bahwa permusuhan lebih banyak dijumpai dalam gaya kepemimpinan otokratis yakni tiga puluh kali, dibandingkan dengan kelompok demokratis. Demikian pula agresi dijumpai delapan kali lebih banyak pada otokratis dibandingkan dalam demokratis.

Dalam eksperimen kedua yang dilakukan satu tahun kemudian, satu dari lima kelompok otokratis memberikan reaksi-reaksi agresif yang sama. Empat kelompok lain tidak menunjukkan sikap-sikap yang agresif. Mereka menunjukkan pola perilaku yang apatis. Kedua pola perilaku ini agresif ataupun apatis dianggap sebagai reaksi-reaksi atas frustrasi yang disebabkan kepemimpinan yang otokratis.

Peneliti menegaskan bahwa kelompok-kelompok yang apatis tersebut, ketika pemimpin yang demokratis itu keluar ruangan, maka keluarlah sikap agresinya. Suasana kepemimpinan *laissez faire* sebenarnya menghasilkan sejumlah besar perbuatan agresif dari kelompoknya. Adapun gaya kepemimpinan yang demokratis berada di antara satu agresif dan empat apatis dalam kelompok yang otokratis tersebut (Miftah, 2001:24).



b. Teori Ohio

Pada tahun 1945, biro penelitian bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Suatu tim riset mengembangkan dan menggunakan kuesioner deskripsi perilaku pemimpin (*The Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ*), untuk menganalisis kepemimpinan dalam berbagai tipe kelompok dan situasi. Menurut Stogdill dalam Thoha, LBDQ merupakan suatu instrumen yang dirancang untuk menjelaskan bagaimana seorang pemimpin menjalankan aktivitas-aktivitasnya.

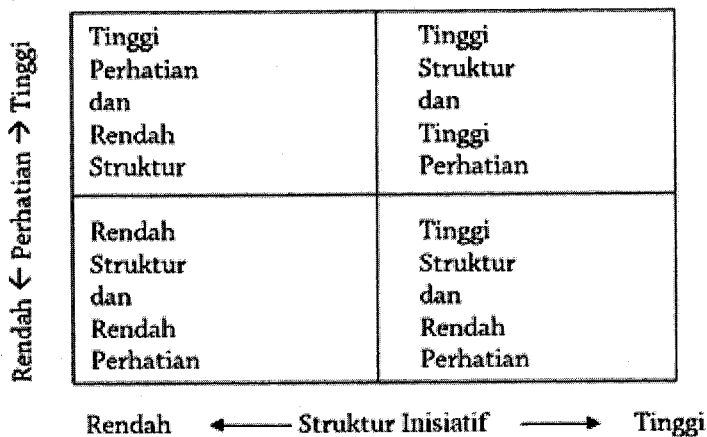
Staf peneliti dari Ohio ini merumuskan kepemimpinan sebagai suatu perilaku seseorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yaitu: struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), dan perhatian (*consideration*). Jika struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*) menunjukkan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas, maka perilaku perhatian (*consideration*) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling

mempercayai dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya (Halpin, 1957:4).

Selain itu studi Ohio ini juga mengembangkan kuesioner pendapat pemimpin (*Leader Opinion Questionnaire-LOQ*) dalam mengumpulkan data mengenai persepsi diri dari pemimpin-pemimpin tentang gaya kepemimpinannya. Perbedaan dari dua kuesioner ini adalah jika LBDQ diisi oleh bawahan, pengawasan atau kolega *Peers*, maka LOQ diisi oleh pemimpin sendiri.

Hasil yang ditemukan dari studi Ohio ini adalah bahwa kedua perilaku struktur inisiatif dan perhatian sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi yang lain. Perilaku pemimpin dapat pula merupakan kombinasi dari dua dimensi tersebut. Oleh karena itu, penelitian kedua dimensi perilaku tersebut dirancang pada sumbu yang terpisah. Empat segi empat dikembangkan untuk menunjukkan bermacam kombinasi dari struktur inisiatif (perilaku tugas), dengan perhatian (perilaku hubungan). Hal ini sebagaimana tergambar dari segi empat kepemimpinan Universitas Ohio:





**Gambar 2.1 Segi Empat Kepemimpinan
Universitas Ohio**

Sumber: Miftah Thoha, Kepemimpinan dalam Manajemen, 2010, Hlm. 27

Selain itu Yukl (1994:48) memberikan panduan spesifik bagi perilaku dalam berbagai situasi. Ada sebelas perilaku kepemimpinan yang dikelompokkan ke dalam empat kategori besar yang ditemukan, yaitu:

1. membangun hubungan/jaringan, pendukung, mengelola konflik
2. mempengaruhi orang, memotivasi, mengenali dan memanfaatkan
3. membuat keputusan: perencanaan dan pengorganisasian, pemecahan masalah, konsultasi dan

mendelegasikan

4. memberikan dan mencari informasi: pemantauan operasi dan lingkungan, menginformasikan, menjelaskan peran

Ringkasnya, penelitian yang dilakukan ini menemukan bahwa peningkatan dalam perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada interelasi biasanya menghasilkan kepuasan dan produktivitas yang lebih tinggi pada para bawahan. Sedangkan perilaku yang berorientasi pada tugas dengan tidak dimanipulasi pada banyak studi eksperimental, dan hasil bagi perilaku kepemimpinan yang demikian bersifat campur aduk dan tidak konklusif.

c. Teori Kepemimpinan Michigan

Telaah kepemimpinan pada pusat riset Universitas Michigan yang dilakukan bersamaan dengan penelitian dari Ohio University. Fokus penelitian Michigan adalah identifikasi mengenai hubungan (*relationship*) di antara perilaku pemimpin, proses kelompok dan ukuran-ukuran mengenai kinerja kelompok (Yukl, 1994:48).

Hasil dari studi-studi Michigan telah diringkas oleh Likert mulai tahun 1961 sampai tahun 1967. Penelitian tersebut menemukan bahwa tiga jenis perilaku kepemimpinan saling berbeda di antara para



manajer yang efektif dan tidak efektif. Tiga perilaku tersebut adalah: perilaku yang berorientasi pada tugas (*Task-oriented Behavior*), perilaku yang berorientasi pada hubungan (*Relationship-oriented Behavior*), dan kepemimpinan partisipatif (Yukl, 1994:49).

Perilaku yang berorientasi pada tugas (*Task-oriented Behavior*) menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin. Perilaku yang berorientasi pada tugas yang ternyata penting pada studi-studi Michigan kelihatannya sama pada *initiating structure*, seperti yang ditentukan oleh para peneliti dari Ohio State.

Perilaku yang berorientasi pada hubungan (*Relationship-oriented Behavior*), mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan



dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok. Likert menganjurkan agar seorang manajer harus memperlakukan setiap bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman tersebut sebagai yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan.

Kepemimpinan partisipatif menganjurkan agar para manajer menggunakan secara ekstensif supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan kelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Penggunaan partisipasi oleh para pemimpin bukan secara tidak langsung menghilangkan tanggung jawab, akan tetapi pemimpin/manajer bertanggung jawab atas semua keputusan dan hasil akhir.

d. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok beranggapan bahwa, supaya kelompok



bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan pengembangan peranan. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan dan pertukaran yang diterapkan dalam kepemimpinan. Sebagai tambahan, hasil akhir penemuan Universitas Ohio, dan hasil penemuan-penemuan berikutnya beberapa tahun kemudian, terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikut, dapat dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok (Miftah, 2001:35).

Suatu hasil penelitian ulang yang sempurna menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja (House, 1977:219). Selain penelitian tentang pimpinan yang mempengaruhi bawahannya, sebenarnya ada banyak penelitian lainnya yang telah ditemukan bahwa para bawahan sebenarnya juga dapat mempengaruhi pimpinannya.



Dalam studi laboratoriumnya, Barrow (1977:433) menemukan bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Greene (1975:187) dalam *Journal of Applied Psychology* menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas). Tetapi ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin menaikkan penekanannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan).

d. Teori Kepemimpinan Hersey-Blanchard

Hersey dan Blanchard mengembangkan juga teori kepemimpinan situasional. Teori ini memiliki pengikut yang kuat dikalangan pakar pengembangan manajemen. Penekanan teori ini adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri.



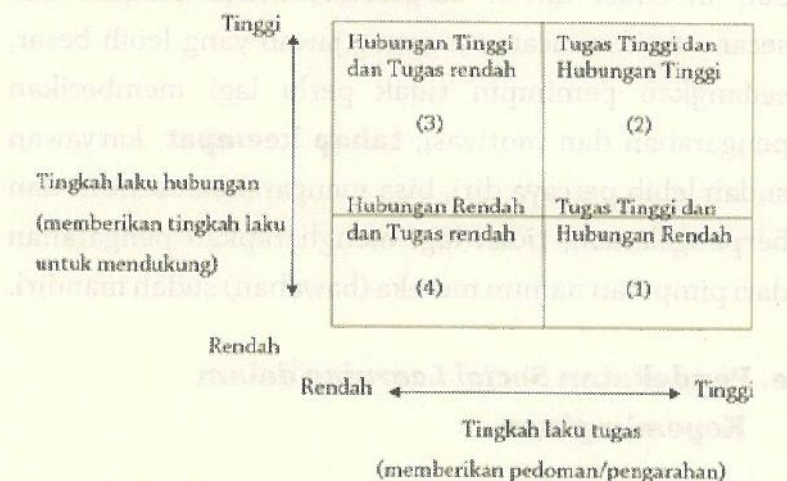
Lebih lanjut kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungan antara hal-hal berikut ini: (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan; (2) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan; (3) tingkat kesiapan atau kematangan pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Model kepemimpinan Hersey dan Blanchard juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi, kemampuan untuk bertanggungjawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu: (1) pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja; (2) tahap selanjutnya adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat



penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat; (3) tahap ketiga anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan; (4) tahap yang terakhir adalah, anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Adapun model kepemimpinan Hersey dan Blanchard ini bisa dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2.2 Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Sumber: Hersey, P & K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 1993

Pemahaman dari gambar di atas adalah bahwa **tahap pertama**, tugas tinggi berarti bahwa banyak instruksi-instruksi yang perlu disampaikan mengingat bawahan menghadapi pekerjaan dan situasi yang baru. Hubungan rendah artinya pemimpin belum banyak memberikan motivasi yang bersifat sebagai dukungan, karena bawahan belum siap dengan hal tersebut; **tahap kedua**, tugas tinggi berarti bawahan mulai belajar mengenai tugasnya, perhatian dan tugas tetap penting karena mereka belum dapat bekerja tanpa struktur, sedangkan manajer telah terbiasa dan mulai banyak memberikan dorongan lebih jauh untuk keberhasilannya; **tahap ketiga**, karyawan mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi untuk berprestasi mulai tampak dan secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, sedangkan pemimpin tidak perlu lagi memberikan pengarahan dan motivasi; **tahap keempat**, karyawan sudah lebih percaya diri, bisa mengarahkan sendiri dan berpengalaman, tidak lagi mengharapkan pengarahan dari pimpinan namun mereka (bawahan) sudah mandiri.

e. Pendekatan *Social Learning* dalam Kepemimpinan

Pendekatan ini memberikan suatu dasar untuk suatu model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. *Social Learning* merupakan suatu teori



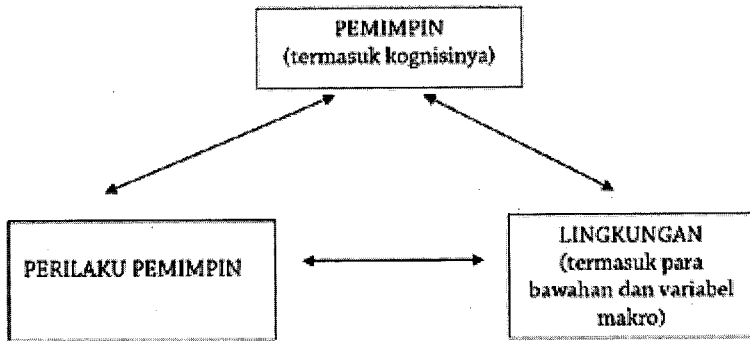
yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

Penekanan pendekatan *Social Learning* terletak pada peranan perilaku kepemimpinan, kelangsungan dan interaksi timbal balik diantara semua variabel-variabel yang ada. Aplikasi dari kepemimpinan ini secara lebih spasifik ialah bawahan secara aktif ikut terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan bersama-sama dengan pimpinan memusatkan pada perilakunya sendiri dan perilaku lainnya, beserta memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan lingkungan dan kognisi-kognisi yang bisa memperantarakan. Contoh pendekatan ini secara terperinci antara lain: (1) pemimpin menjadi lebih mengetahui variabel-variabel mikro dan makro yang mengendalikan perilakunya; (2) pemimpin bekerja bersama-sama dengan bawahannya untuk menentukan serangkaian perilaku yang berkepribadian dan yang dapat mengukur perilaku bawahan; dan (3) pemimpin bersama-sama dengan bawahan berusaha menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk mengatur perilaku individu guna menghasilkan hasil-hasil yang produktif dan yang lebih bisa menguatkan bersama organisasi (Miftah, 2001:46).

Berikut gambaran dari pendekatan *Social Learning* dalam



kepemimpinan yang digambarkan oleh Fred Luthans:



Gambar 2.3 Pendekatan Social Learning dalam Kepemimpinan

Sumber: Fred Luthans, Organizational Behavior, 3rd ed. 1981, Hlm. 431

Dengan demikian, melalui pendekatan social learning ini, antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul, dan antara pemimpin dan bawahan juga mempunyai hubungan interaksi yang hidup dan mempunyai kesadaran untuk menemukan bagaimana cara menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan-penghargaan yang diinginkan.

f. Teori Hubungan Antarmanusia

Para penganut teori ini menekankan kepada faktor atau unsur manusia. Manusia itu pada umumnya mempunyai motif untuk mau berbuat sesuatu. Motifnya itu didasarkan atas perhitungan keinginan atau pamrih, atau perhitungan untung-rugi untuk jangka panjang dan jangka pendek, akan tetapi kesemuanya itu tergantung dari pendidikan, kecerdasan, pengalaman dan lain sebagainya.

Menurut teori ini seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya harus pandai melakukan hubungan antarmanusia yaitu dapat memelihara keseimbangan antara kepentingan-kepentingan perseorangan dan kepentingan umum organisasi dan dapat memenuhi berbagai harapan dan kebutuhan orang-perorangan, tanpa merugikan kepentingan organisasi.

Teori yang dikemukakan oleh Argyris, Blake dan Mouton, Likert serta Mc. Gregor ini mendasarkan diri pada dalil: *"The human being is by nature a motivated organism. The organization is by nature structured and controlled."* Yaitu: manusia karena sifatnya adalah organisme yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali.

Oleh karena itu fungsi kepemimpinan adalah membuat



organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan kebebasan kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial guna memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

g. Teori Kepemimpinan Mayo

Teori Mayo dari tulisan "*Educational Management from an Islamic Perspective*" milik Rosnani Hasyim, terkenal dengan gerakan hubungan antar manusiawi merupakan reaksi dan revisi dari teori kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia seperti mesin. Akibatnya, banyak pegawai yang sakit, bercerai, kacau balau karena hidupnya hanya untuk bekerja, lupa makan dan keluarga. Mayo berpendapat bahwa dalam memimpin (1) selain teknik atau metode kerja terbaik, juga harus memerhatikan perasaan dan hubungan antar manusia yang baik; (2) pusat-pusat kekuasaan adalah hubungan pribadi dalam unit-unit kerja, dan (3) fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan anggota secara kooperatif dan mengembangkan kepribadiannya (Rosnani, 2012:165).

Mayo terkenal dengan penelitian "*hawthorne*". Menurut penelitian "*hawthorne*", hubungan antarmanusia

merupakan istilah umum yang sering dipakai untuk menggambarkan cara interaksi pemimpin dengan bawahannya secara manusiawi. Asumsinya, jika manajer personalia memotivasi pekerja dengan baik maka hubungan antarmanusia dalam organisasi pun menjadi baik. Apabila moral dan efisiensi memburuk maka hubungan antarmanusia dalam organisasi pun menjadi memburuk. Untuk menciptakan hubungan antarmanusia yang baik maka pemimpin harus memahami alasan-alasan pekerja bekerja dengan cara tertentu, tidak dengan cara yang lainnya. Selain itu, Mayo juga meneliti faktor-faktor sosial dan psikologi yang dapat memotivasi pekerja (Husaini, 2008:33).

D. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang memberi dan mengambil arah yang efektif bagi yang dipimpin dan organisasinya. Menghadirkan seorang pemimpin yang efektif merupakan dambaan banyak organisasi, termasuk sekolah.

Kepemimpinan sekolah (*school leadership*) adalah proses membimbing dan membangkitkan bakat dan energi guru, murid dan orangtua untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikehendaki. Dalam usaha untuk memenuhi harapan tersebut, kepala sekolah sebagai



pemimpin di lingkungan organisasi sekolah hendaknya menggunakan kemampuan dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada sekolah yang dipimpinnya. Untuk bisa menjalankan organisasi sekolah sebagaimana yang diharapkan, maka seorang kepala sekolah sudah seharusnya memiliki kompetensi dan keterampilan kepala sekolah yang telah ditetapkan.

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan diisyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Sehubungan dengan itu, Wahyudi juga mengartikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi, afektif, nilai-nilai, dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan (Wahyudi, 2009:28).

Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai



dasar yang direfleksikan oleh kepala sekolah dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah di jabarkan dalam tabel berikut:

1.1 Menyusun visi, misi, dan tujuan sekolah/madrasah	Materi
1.2 Mengembangkan dan melaksanakan program kerja sekolah/madrasah	
1.3 Mengembangkan dan melaksanakan program kerja sekolah/madrasah	
1.4 Mengembangkan dan melaksanakan program kerja sekolah/madrasah	
1.5 Mengembangkan dan melaksanakan program kerja sekolah/madrasah	Materi
1.6 Mengembangkan dan melaksanakan program kerja sekolah/madrasah	
1.7 Mengembangkan dan melaksanakan program kerja sekolah/madrasah	
1.8 Mengembangkan dan melaksanakan program kerja sekolah/madrasah	



Tabel. 1.1
Dimensi dan Kompetensi Kepala Sekolah/
Madrasah

DIMENSI	KOMPETENSI
Kepribadi- an	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah 1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin 1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri 1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi 1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah 1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin Pendidikan
Manaje- rial	1.7 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan 1.8 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal 1.9 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif

DIMENSI	KOMPETENSI
	1.10 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik 1.11 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal 1.12 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal 1.13 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah 1.14 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik 1.15 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional 1.16 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien. 1.17 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah



DIMENSI	KOMPETENSI
	1.18 Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah 1.19 Mengelola system informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan 1.20 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah 1.21 Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya



DIMENSI	KOMPETENSI
Kewirau- sahaan	1.22 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah 1.23 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah 1.24 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah 1.25 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah 1.26 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
Super- visi	1.27 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru 1.28 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat 1.29 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru



DIMENSI	KOMPETENSI
Sosial	1.30 Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah 1.31 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan 1.32 Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain

Sumber: Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, 2009, Hlm. 29-32.

Selain kompetensi yang telah dijelaskan di atas, maka masih ada keterampilan yang juga diperlukan oleh kepala sekolah/madrasah seperti yang dijelaskan oleh Wiles dalam wahyudi (2009:33), yaitu meliputi *skill in leadership, skill in human relationship, skill in group process, skill in personnal administration, end skill in evaluation*.

Keterampilan dalam kepemimpinan (*skill in leadership*) dimaksudkan bahwa kepala sekolah dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya (guru dan karyawan) untuk mencapai tujuan sekolah sebagaimana yang telah dirancang bersama. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah diantaranya: 1) memaksimalkan partisipasi anggota



dalam menyusun program sekolah; 2) menciptakan iklim kerja yang kondusif; 3) mendelegasikan tanggung jawab dan mengikutsertakan guru-guru untuk membuat keputusan; dan 4) mendorong kreativitas anggota dan memberikan kesempatan guru untuk tampil.

Keterampilan hubungan antarmanusia (*skill in human relationship*) yaitu: kepala sekolah mampu menjalin kerjasama dengan seluruh personel sekolah, bersikap melayani bawahan, memahami kelebihan dan kekurangan yang dimiliki bawahan, menghargai dan mampu menyatukan perbedaan pendapat dan bersikap ramah.

Keterampilan dalam proses kelompok (*skill in group process*) artinya kepala sekolah terlibat dalam proses kerjasama kelompok, dengan demikian kepala sekolah mengetahui kelebihan dan kekurangan bawahan dalam bekerja. Berusaha dapat menumbuhkan sikap saling percaya dan saling membantu antara pimpinan dan anggota dalam proses kerja kelompok.

Kepala sekolah bersikap arif dan bijaksana dalam menghadapi pertentangan yang muncul dalam kelompok. Selama berlangsungnya proses kelompok, kepala sekolah memimpin diskusi, rapat dan pertemuan-pertemuan dengan seluruh komponen sekolah.



Keterampilan dalam mengelola personil (*skill in personnel administration*) yaitu keterampilan kepala sekolah dalam menempatkan personil pada suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Oleh sebab itu maka sudah seharusnya pemimpin senantiasa mengikuti perkembangan yang dimiliki oleh bawahan, agar tidak terjadi kesalahan dalam penempatan kerja. Selain itu seorang kepala sekolah/madrasah juga harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan lingkungan terutama perubahan situasi pekerjaan.

Keterampilan dalam menilai (*skill in evaluation*) yaitu keterampilan kepala sekolah/madrasah dalam mengetahui pen-capaian suatu pelaksanaan pekerjaan melalui tahapan 1) menetapkan standar pekerjaan; 2) membandingkan hasil kerja aktual dengan standar yang ditetapkan; dan 3) mengadakan koreksi bila diperlukan.

Dengan demikian, kepala sekolah/madrasah dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila dilandasi oleh kemampuan dalam memimpin bawahan, kemampuan konseptual dan hubungan antarmanusia, mampu berkomunikasi dengan guru dan pihak atasannya, mampu menilai kinerja guru dan karyawan sekolah/madrasah, mampu menganalisis masalah dan mampu mengambil



keputusan secara cepat dan tepat. Kemampuan di atas merupakan wujud dari kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas.

Rincian tugas kepala sekolah/madrasah termasuk peran dan fungsi yang dijalankan dapat menjadi dasar bagi penentuan kompetensi sekolah/madrasah. Kompetensi yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah meliputi: 1) merumuskan visi; 2) merencanakan program; 3) komunikasi dan kerjasama; 4) hubungan masyarakat; 5) mengelola sumberdaya sekolah; 6) pengambilan keputusan; dan 7) mengelola konflik (2009:36).

Dalam menjalankan tugas, kepala sekolah hendaknya mempunyai visi kelembagaan, kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antarmanusia, penguasaan aspek-aspek teknis dan substantif. Visi sekolah/madrasah merupakan gambaran masa depan sekolah yang dicita-citakan. Visi dapat membimbing dan menawarkan arah dan peta masa depan dan menjadi panduan/petunjuk bagi seluruh anggota organisasi sekolah dalam mencapai tujuan.



E. Pelaksanaan Program Kepala Sekolah/ Madrasah dalam Pengembangan SDM Guru

Pelaksanaan program kepala sekolah/madrasah dalam pengembangan SDM guru, dapat direalisasikan dengan ideal, apabila kepala sekolah/madrasah mengerti maksud kepemimpinan, kualitas serta fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh pemimpin pendidikan. Setiap orang yang memberikan sumbangan bagi perumusan dan pencapaian tujuan bersama adalah pemimpin. Individu yang mampu memberi sumbangan yang lebih besar terhadap perumusan tujuan serta terhimpunnya suatu kelompok dan melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan dianggap sebagai pemimpin. Orang yang menjadi kepala sekolah/madrasah adalah pemimpin pendidikan.

Tugas dan tanggungjawab kepala sekolah/madrasah digolongkan kedalam dua bidang, yaitu:

a. tugas kepala sekolah/madrasah dalam bidang administrasi dapat digolongkan menjadi enam bidang yaitu:

Pertama, pengelolaan pengajaran. Pengelolaan pengajaran merupakan dasar kegiatan melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain: (1) pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program



pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas, (2) menyusun program sekolah untuk satu tahun, (3) menyusun jadwal pelajaran, (4) mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran, (5) mengatur kegiatan penilaian, (6) melaksanakan norma-norma kenaikan kelas, (7) mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid, (8) mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah, (9) mengkoordinir program non kurikuler, (10) merencanakan pengadaan, dan (11) memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

Kedua, pengelolaan kepegawaian. bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah/madrasah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

Ketiga, pengelolaan murid. Dalam bidang ini kegiatan yang tampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (*grouping*), perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (*mutasi*), penyelenggaraan pelayanan khusus (*special*



services) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

Keempat, pengelolaan gedung dan halaman. Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah/madrasah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah/madrasah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah/madrasah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi.

Kelima, pengelolaan keuangan. Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urusan gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.



Keenam, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah dan lembaga-lembaga sosial.

b. tugas kepala sekolah/madrasah dalam bidang supervisi

Kepala sekolah/madrasah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain yaitu: (1) membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan, (2) membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, (3) menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan, bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya, dan (4) memberikan penilaian



terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.

Sedangkan menurut Maria Dominika Niron, tugas kepala sekolah/madrasah dalam pengembangan SDM guru di antaranya adalah: (a) menyelenggarakan kegiatan pendidikan, (b) membina kesiswaan, (c) melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya, (d) menyelenggarakan administrasi sekolah/madrasah, (e) merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana prasarana, dan (f) melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua dan masyarakat. Berbagai pelaksanaan tugas kepala sekolah/madrasah atau madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia guru di lingkungan lembaga pendidikan tidak hanya pada rutinitas, tetapi mampu merealisasikannya dengan baik dan sesuai harapan tenaga pendidikan.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa teori pemberdayaan yang dikenal dengan teori E oleh Aileen Mitchell Stewart yang menyatakan bahwa orang sebenarnya mampu menyumbang lebih banyak daripada yang di mungkinkan oleh kebanyakan organisasi selama ini, bahwa orang mau dan akan bekerja baik jika kita memberi kemungkinan.



Teori E juga menjelaskan bahwa para manajer lebih efektif berperan sebagai fasilitator dari pada sebagai pemimpin, dan bahwa mereka harus melimpahkan kekuasaan bukan hanya tanggungjawab kepada individu-individu ataupun kelompok-kelompok. Pendelegasian hanyalah meminjamkan tanggung-jawab yang dapat diambil kembali setiap saat namun sang pemberi delegasi tetap memegang kekuasaan yang sebenarnya untuk selama-lamanya. Orang yang diberi delegasi hanya bertindak sebagai pengganti orang yang memberi delegasi.

Dalam teori E terdapat delapan butir pemberdayaan yang dilakukan oleh manajer untuk mengembangkan budaya organisasi antara lain: (1) mengembangkan visi bersama, (2) mendidik, (3) menyingkirkan rintangan-rintangan, (4) mengungkapkan, (5) menyemangati, (6) melengkapi, (7) menilai, dan (8) mengharapkan.

Sesuai dengan fungsinya, guru tidak hanya menyampaikan materi ajar saja, tetapi harus melakukan tindakan mendidik. Oleh karena itu, guru perlu memiliki kemampuan memotivasi belajar, memahami potensi peserta didik, sehingga mampu memberikan pelayanan yang optimal. Apalagi dalam era globalisasi komunikasi seperti saat ini perlu perubahan orientasi di dalam proses pembelajaran. Guru bukanlah satu-



satunya sumber informasi bahan ajar, maka guru berfungsi sebagai fasilitator, motivator dan membantu peserta didik dalam mengolah informasi. Perubahan peran dan fungsi guru di dalam proses pembelajaran tersebut menuntut adanya perubahan dan peningkatan kompetensi profesional guru.

Kompetensi merupakan kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang, atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Selanjutnya dikemukakan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggungjawab dan layak. Jadi kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya. Guru yang kompeten dan profesional adalah guru piawai dalam melaksanakan profesinya. Kompetensi merupakan kebulatan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang ditampilkan melalui unjuk kerja.

Kepmendiknas No. 045/U/2002 menyebutkan kompetensi sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu. Jadi kompetensi guru dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas



dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.

Menurut Undang-Undang Guru dan Dosen no 14 tahun 2005 menyatakan kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Keempat jenis kompetensi guru tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelola pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantif, kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Menurut Syaiful Sagala (2011:31), pengembangan dan peningkatan kualitas kompetensi guru selama ini diserahkan pada guru sendiri. Jika guru mau mengembangkan dirinya sendiri, guru itu akan berkualitas, karena ia senantiasa mencari peluang untuk meningkatkan kualitasnya sendiri. Idealnya pemerintah, asosiasi pendidikan dan guru, serta satuan pendidikan memfasilitasi guru untuk mengembangkan



kemampuan bersifat kognitif berupa pengertian dan pengetahuan, afektif berupa sikap dan nilai, maupun performansi berupa perbuatan-perbuatan yang mencerminkan pemahaman keterampilan dan sikap. Dukungan itu menjadi penting, untuk meningkatkan kemampuan pedagogik bagi guru.

Sub kompetensi dalam kompetensi pedagogik adalah:

(1) memahami peserta didik secara mendalam yang meliputi memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik, (2) merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran yang meliputi memahami landasan pendidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih, (3) melaksanakan pembelajaran yang meliputi menata latar (*setting*) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.

(4) merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran yang meliputi merancang dan melaksanakan evaluasi



(*assessment*) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery level*), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum, (5) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya meliputi: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, dan berakhlak mulia yang dapat menjadi teladan bagi peserta didik. Dilihat dari aspek psikologi kompetensi keperibadian guru dapat menunjukkan kemampuan personal yang mencerminkan keperibadiannya yaitu:

(1) mantap dan stabil yaitu memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma hukum, norma sosial, dan etika yang berlaku, (2) dewasa yang berarti mempunyai kemandirian untuk bertindak sebagai pendidik dan



memiliki etos kerja sebagai guru, (3) arif dan bijaksana yang menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak, (4) berwibawa yaitu perilaku guru yang disegani sehingga berpengaruh positif terhadap peserta didik, dan (5) memiliki akhlak mulia dan memiliki perilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik, bertindak sesuai norma *religijs*, jujur, ikhlas, dan suka menolong. Norma kompetensi kepribadian dapat digunakan sebagai sumber kekuatan, inspirasi, motivasi, dan inovasi bagi peserta didiknya.

c. Kompetensi Sosial

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

Kompetensi profesional guru sangat diperlukan guna mengembangkan kualitas dan aktivitas tenaga kependidikan, dalam hal ini guru. Guru merupakan faktor penentu mutu pendidikan dan keberhasilan pendidikan di sekolah/madrasah. Oleh karena itu tingkat kompetensi profesional guru di suatu sekolah/madrasah dapat dijadikan barometer bagi mutu dan keberhasilan pendidikan di sekolah/madrasah tersebut.

Guru mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional bidang pendidikan. Pembangunan tersebut merupakan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia serta menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, makmur, dan beradab berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Penyelenggaraan pendidikan bermutu akan dihasilkan oleh guru yang profesional dengan kualifikasi minimal seperti yang dipersyaratkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini di jalur sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru-guru seperti ini harus mempunyai semacam kualifikasi formal. Dalam definisi yang lebih luas, setiap orang yang mengajarkan suatu hal yang baru dapat juga dianggap seorang guru.

Pendidikan yang bermutu memiliki kaitan ke depan (*forward linkage*) dan kaitan ke belakang (*backward linkage*). *Forward linkage* mempunyai konsep bahwa pendidikan yang bermutu merupakan syarat utama



untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera. Sejarah perkembangan dan pembangunan bangsa-bangsa mengajarkan pada kita bahwa bangsa yang maju, modern, makmur, dan sejahtera adalah bangsa-bangsa yang memiliki sistem dan praktik pendidikan yang bermutu. *Backward linkage* mempunyai konsep bahwa pendidikan yang bermutu sangat tergantung pada keberadaan guru yang bermutu, yakni guru yang profesional, sejahtera dan bermartabat

Karena keberadaan guru yang bermutu merupakan syarat mutlak hadirnya sistem dan praktik pendidikan yang berkualitas, hampir semua bangsa di dunia ini selalu mengembangkan kebijakan yang mendorong keberadaan guru yang berkualitas. Salah satu kebijakan yang dikembangkan oleh pemerintah di banyak negara adalah kebijakan intervensi langsung menuju peningkatan mutu dan memberikan jaminan dan kesejahteraan hidup guru yang memadai.

Pembinaan guru harus berlangsung secara berkesinambungan, karena prinsip mendasar adalah guru harus merupakan *learning person*, belajar sepanjang hayat masih dikandung badan. Sebagai guru profesional dan telah menyandang sertifikat pendidik, guru berkewajiban untuk terus mempertahankan profesionalitasnya sebagai guru.



Pembinaan profesi guru secara terus menerus (*continuous profesional development*) menggunakan wadah guru yang sudah ada, yaitu kelompok kerja guru (KKG) untuk tingkat SD dan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) untuk tingkat sekolah menengah. Aktivitas guru di KKG/MGMP tidak saja untuk menyelesaikan persoalan pengajaran yang dialami guru dan berbagi pengalaman mengajar antar guru, tetapi dengan strategi mengembangkan kontak akademik dan melakukan refleksi diri.

Upaya yang sungguh-sungguh perlu dilaksanakan untuk mewujudkan guru yang profesional, sejahtera dan memiliki kompetensi. Hal ini merupakan syarat mutlak untuk menciptakan sistem dan praktik pendidikan yang berkualitas, di mana pendidikan yang berkualitas merupakan salah satu syarat utama untuk mewujudkan kemakmuran dan kemajuan bangsa.

Pada dasarnya peningkatan kualitas diri seseorang harus menjadi tanggung jawab diri pribadi. Oleh karenanya usaha peningkatan kualitas guru terletak pada diri guru sendiri. Untuk itu diperlukan adanya kesadaran pada diri guru untuk senantiasa dan secara terus menerus meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan guna peningkatan kualitas kerja sebagai pengajar profesional.



Kesadaran ini akan timbul dan berkembang sejalan dengan kemungkinan pengembangan karier mereka. Oleh karena itu pengembangan kualitas guru harus dikaitkan dengan perkembangan karier guru sebagai pegawai, baik negeri maupun swasta. Gambaran yang ideal adalah bahwa pendapatan dan karier, dalam hal ini jenjang jabatan dan kepangkatan merupakan hasil dari peningkatan kualitas seseorang selaku guru.

Jenjang kepangkatan dan jabatan yang tinggi hanya bisa dicapai oleh guru yang memiliki kualitas profesional yang memadai. Sudah barang tentu alur pikir tersebut didasarkan pada asumsi bahwa peningkatan jenjang kepangkatan dan jabatan guru berjalan seiring dengan peningkatan pendapatannya.

d. Kompetensi Profesional

Guru adalah salah satu faktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah. Oleh karena itu meningkatkan mutu guru, berarti juga meningkatkan mutu pendidikan. Meningkatkan mutu guru bukan hanya dari segi kesejahteraannya, akan tetapi juga profesionalitasnya. UU No. 14 tahun 2005 Pasal 1 ayat (1) menyatakan guru adalah pendidikan profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan



mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Sebagai seorang profesional, guru harus memiliki kompetensi keguruan yang cukup. Kompetensi keguruan itu tampak pada kemampuannya menerapkan sejumlah konsep, asas kerja sebagai guru, mampu mendemonstrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan pengajaran yang menarik dan interaktif, disiplin, jujur dan konsisten.

Untuk mendukung kompetensi guru yang profesional diperlukan peningkatan kualitas guru yang merupakan sebuah keharusan untuk dilakukan oleh lembaga pendidikan, karena guru merupakan seorang yang mempunyai peran penting dalam pelaksanaan pendidikan. Guru adalah seorang pengajar yang wajib ditiru dan dihormati oleh setiap peserta didik. Dalam proses kegiatan belajar mengajar, guru membuat perencanaan kemudian melaksanakan, dan mengevaluasi. Agar pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan lancar dibutuhkanlah guru yang berkualitas.

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran



bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah/madrasah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai seorang guru.

Penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Sub kompetensi dalam kompetensi profesional adalah: *pertama*, menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi yang meliputi memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari. *Kedua*, menguasai struktur dan metode keilmuan yang meliputi menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan dan materi bidang studi.



PROFESIONALISME GURU

TOPIK PEMBAHASAN

- Pengertian dan Syarat Profesional Guru
- Sikap Profesionalisme Guru
- Kemampuan Profesional Guru
- Peran dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru
- Dampak Pengembangan SDM Terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru
- Kode etik guru





Bab 2

PROFESIONALISME GURU



A. Pengertian dan Syarat Profesional Guru

Kata “Profesional” berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya. Dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoreh pekerjaan lain.

Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki



kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal atau dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya Tamyong dalam.

Yang dimaksud dengan terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik di dalam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan-landasan kependidikan. selanjutnya dalam melakukan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkat kemampuan (*competency*) yang beraneka ragam.

Indrafachrudi dkk juga mengatakan bahwa seorang yang profesional adalah seorang yang karena mendapatkan pendidikan khusus, sehingga orang tersebut diberi status dalam pekerjaan. Dari status itu orang tersebut memperoleh hak dan kewajiban serta tanggung jawab.

Kusnandar (2007:46) mengemukakan bahwa “Profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang”. Profesionalisme menurut Mohamad Surya (2007:214) adalah:



Sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Sementara Sudarwan Danin (2002:23) mendefinisikan bahwa: “Profesionalisme adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu. Kemudian Freidson (1970) dalam Syaiful Sagala (2005:199) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah “sebagai komitmen untuk ide-ide professional dan karir”.

Adapun beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional seperti yang dikemukakan oleh Usman dalam Ali, di antaranya adalah: (1) menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam; (2) menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya; (3) menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai; (4) adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya; (5) memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Selain itu Usman juga mengemukakan bahwa ada



beberapa syarat yang masih ada bagi profesionalisme guru, antara lain: (1) memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; (2) memiliki objek/klien layanan yang tetap, yaitu guru dengan muridnya; (3) diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.

B. Sikap Profesionalisme Guru

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai citra yang baik di masyarakat apabila dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa ia layak menjadi panutan atau teladan masyarakat sekelilingnya. Karenanya dibutuhkan beberapa sifat profesionalisme yang mendukung profesinya sebagai guru. Hal ini berhubungan dengan bagaimana pola tingkah laku guru dalam memahami, menghayati, serta mengamalkan sikap kemampuan dan sikap profesionalnya. Pola tingkah laku guru yang berhubungan dengan sasarannya itu, yaitu sikap profesional keguruan terhadap. (a) peraturan perundang-undangan; (b) organisasi profesi; (c) teman sejawat; (d) anak didik; (e) tempat kerja; (f) pemimpin; (g) pekerjaan.



(a) Sikap Terhadap Peraturan Perundang-Undangan

Guru merupakan unsur aparatur negara dan abdi negara. Karena itu, guru mutlak perlu mengetahui kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan, sehingga dapat melaksanakan ketentuan-ketentuan yang merupakan kebijaksanaan tersebut. Kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan ialah segala peraturan-peraturan pelaksanaan baik yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, di pusat maupun di daerah, maupun departemen lain dalam rangka pembinaan pendidikan di negara kita.

Dalam butir ke sembilan kode etik guru Indonesia disebutkan bahwa: “guru melaksanakan segala kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan”. Ada beberapa ketentuan dan peraturan yang merupakan kebijaksanaan pemerintah yang akan dilaksanakan oleh aparatnya, yang meliputi antara lain: pembangunan gedung-gedung pendidikan, pemerataan kesempatan belajar antara lain dengan melalui kewajiban belajar, peningkatan mutu pendidikan, pembinaan generasi muda. Kebijakan pemerintah ini akan dituangkan ke dalam bentuk ketentuan-ketentuan pemerintah. Dari ketentuan pemerintah itu selanjutnya dijabarkan



ke dalam program-program umum pendidikan.

(b) Sikap terhadap Organisasi Profesi

Organisasi profesional harus membina dan mengawasi para anggotanya. Kewajiban membina organisasi profesi merupakan kewajiban semua anggota bersama pengurusnya. Setiap anggota harus memberikan sebagian waktunya untuk kepentingan pembinaan profesinya, dan semua waktu dan tenaga yang diberikan oleh para anggota ini dikoordinasikan oleh para pejabat organisasi tersebut, sehingga pemanfaatannya menjadi lebih efektif dan efisien.

Dasar ke enam dari kode etik guru menegaskan bahwa: “guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan, meningkatkan mutu dan martabat profesinya. Untuk meningkatkan mutu profesi keguruan dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan melakukan penataran, lokakarya, pendidikan lanjutan, pendidikan dalam jabatan, studi perbandingan, dan berbagai kegiatan akademik lainnya.

Usaha peningkatan dan pengembangan mutu profesi dapat dilakukan baik secara perseorangan maupun kelompok. Secara perseorangan peningkatan mutu profesional seorang guru dapat dilakukan baik secara formal maupun informal. peningkatan secara



formal yaitu peningkatan melalui pendidikan dalam berbagai kursus, sekolah, maupun kuliah di perguruan tinggi atau lembaga lain yang berhubungan dengan bidang profesinya. Sedangkan secara informal guru dapat meningkatkan mutu profesionalnya dengan mendapatkan informasi dari media massa atau dari buku-buku yang sesuai dengan bidang profesi yang bersangkutan.

(c) Sikap terhadap Teman Sejawat

Dalam kode etik guru disebutkan bahwa: “guru memelihara hubungan seprofesi, semangat kekeluargaan, dan kesetiakawanan sosial”. Hal ini berarti bahwa guru hendaknya menciptakan dan memelihara hubungan sesama guru dalam lingkungan kerjanya dan semangat kekeluargaan dan kesetiakawanan sosial di dalam dan di luar lingkungan kerjanya.

Kode etik guru Indonesia menunjukkan kepada kita pentingnya hubungan yang harmonis diciptakan dengan mewujudkan perasaan bersaudara yang mendalam antara sesama anggota profesi. Hubungan tersebut dapat dilihat dari dua segi, yakni hubungan formal dan hubungan kekeluargaan.



(d) Sikap terhadap Anak Didik

Dalam kode etik guru disebutkan bahwa: “Guru berbakti membimbing peserta didik untuk membentuk manusia Indonesia seutuhnya yang berjiwa pancasila”. Dasar ini mengandung beberapa prinsip yang harus dipahami oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, yakni: tujuan pendidikan nasional, prinsip membimbing, dan prinsip pembentukan manusia Indonesia seutuhnya. Prinsip manusia seutuhnya dalam kode etik tersebut memandang manusia sebagai kesatuan yang bulat, utuh, baik jasmani maupun rohani, tidak hanya berilmu tinggi tetapi juga bermoral tinggi. Guru dalam mendidik sudah seharusnya tidak hanya mengutamakan pengetahuan atau perkembangan intelektual saja, tetapi juga harus memperhatikan seluruh perkembangan pribadi peserta didik. Ini dimaksudkan agar akhirnya peserta didik dapat menjadi manusia yang mampu menghadapi tantangan-tantangan dalam kehidupannya sebagai insan dewasa.

(e) Sikap terhadap Tempat Kerja

Dalam kode etik guru disebutkan bahwa “guru menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya yang menunjang berhasilnya proses belajar mengajar”. Karena itu guru harus aktif mengusahakan suasana yang baik itu



dengan berbagai cara baik dengan penggunaan metode mengajar yang sesuai, maupun dengan penyediaan alat belajar yang cukup, serta pengaturan organisasi kelas yang mantap, ataupun pendekatan lainnya yang diperlukan.

Suasana yang harmonis di lingkungan sekolah tidak akan terjadi bila personil yang terlibat di dalamnya yakni kepala sekolah/madrasah, guru, staf administrasi dan siswa tidak menjalin hubungan yang baik di antara sesamanya. Penciptaan suasana kerja yang nyaman harus dilengkapi dengan terjalinnya hubungan yang baik dengan orang tua dan masyarakat sekitarnya. Agar pendidikan di luar ini terjalin dengan baik dengan apa yang dilakukan oleh guru di sekolah/madrasah diperlukan kerja sama yang baik antara guru, orang tua dan masyarakat sekitarnya.

(f) Sikap terhadap Pemimpin

Pemimpin suatu unit atau organisasi akan mempunyai kebijaksanaan dan arahan dalam memimpin organisasinya. Di mana tiap anggota organisasinya itu dituntut berusaha untuk bekerja sama dalam melaksanakan tujuan organisasi tersebut. Dapat saja kerjasama yang dituntut pimpinan tersebut diberikan berupa tuntutan akan kepatuhan dalam melaksanakan



arahan dan petunjuk yang diberikan mereka. Kerjasama juga dapat diberikan dalam bentuk usulan dan malah dapat juga melalui kritik yang membangun demi pencapaian tujuan yang telah digariskan bersama dan kemajuan organisasi. Oleh sebab itu, sikap guru terhadap kepala sekolah harus positif dalam pengertian harus bekerja sama dalam menyukseskan program yang sudah disepakati, baik di sekolah/madrasah maupun di luar sekolah/madrasah.

(g) Sikap terhadap Pekerjaan

Dalam butir ke enam kode etik guru disebutkan bahwa "guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya". Agar dapat memberikan layanan yang memuaskan kepada masyarakat, guru harus selalu dapat menyesuaikan kemampuan dan pengetahuannya dengan keinginan dan permintaan masyarakat, dalam hal ini peserta didik dan orang tuanya. Keinginan dan permintaan ini selalu berkembang sesuai dengan perkembangan masyarakat yang biasanya dipengaruhi oleh perkembangan ilmu dan teknologi. Oleh karena itu guru dituntut untuk secara terus menerus meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan mutu layanannya.

Untuk meningkatkan profesionalismenya tersebut guru



dapat melakukannya secara perseorangan, baik secara formal maupun non formal. Secara formal, artinya guru dapat mengikuti berbagai pendidikan lanjutan atau kursus yang sesuai dengan bidang tugas, keinginan, waktu dan kemampuannya. Secara informal, guru dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya melalui media seperti televisi, radio, majalah ilmiah, koran dan sebagainya, ataupun membaca buku teks dan pengetahuan lainnya yang cocok dengan bidangnya.

C. Kemampuan Profesional Guru

Kualitas pendidikan guru akan berdampak pada tinggi rendahnya mutu pendidikan. Karena guru adalah faktor penentu keberhasilan belajar. Karenanya seorang yang berprofesi sebagai guru harus selalu meningkatkan profesionalismenya. Namun keberhasilan belajar tidak bisa lepas juga dari kontribusi komponen-komponen sistem pendidikan lainnya yaitu fasilitas, sarana prasarana, siswa, kepala sekolah/madrasah, partisipasi orang tua dan masyarakat. Menyangkut faktor guru, banyak kemampuan profesional yang harus dimilikinya, dikuasainya dengan baik, agar proses belajar mengajar menjadi penuh bermakna dan selalu relevan dengan tujuan dan bahan ajarnya.

Menurut Wiyono yang dimaksud dengan kemampuan



profesional adalah: kemampuan yang berhubungan dengan tugas utama guru sebagai pendidik dan pengajar. Pendapat ini juga didukung oleh Bafadhal yang menyatakan bahwa kemampuan profesional adalah kemampuan esensial yang harus dimiliki oleh seorang guru sebagai pengajar. Kemampuan profesional adalah kemampuan esensial yang berhubungan dengan tugas utama guru yang harus dimiliki oleh seorang guru sebagai pengajar dan pendidik.

Kemampuan profesional guru menurut Bafadhal antara lain meliputi kemampuan: (1) kemampuan membuat rencana pengajaran; (2) kemampuan mengajar, termasuk penilaian pengajaran; (3) kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi dengan murid. Kemampuan pertama yang harus dimiliki guru adalah kemampuan merencanakan pengajaran yang biasa disebut satuan pelajaran. Kemampuan merencanakan pengajaran menunjuk pada keterampilan guru menciptakan dan merumuskan tujuan intruksional, memilih bentuk dan menyusun alat penilaian, memilih materi dan metode, media dan sumber pengajaran, menyusun langkah-langkah kegiatan belajar dan mengajar, sehingga terbentuk satu rencana pengajaran bidang studi pendidikan.

Kemampuan mengajar berkenaan dengan bagaimana



guru menciptakan suatu sistem pengajaran sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Kemampuan mengajar menunjuk pada kemampuan guru menggunakan alat penilaian yang telah disusun. Kemampuan ketiga, yang harus dimiliki oleh guru adalah kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi dengan muridnya.

Al Ghazali dalam Bafadhal menegaskan bahwa dalam proses belajar mengajar harus diciptakan hubungan pribadi yang baik antara guru dengan murid. Terciptanya hubungan pribadi yang baik membuat segala perilaku guru selalu berkenan di hati murid.

Selain itu, guru dalam menciptakan hubungan pribadi dengan murid hendaknya mampu memberi kepercayaan kepada murid sebagai bagian dari usaha menciptakan suasana kelas yang dapat memberi dampak yang sangat dalam, yaitu anak ikut mengambil tanggung jawab, menghormati anak, mengakui kreativitasnya, menimbulkan kegairahan belajar, membawa keseragaman dalam kelas. Hubungan dengan murid hendaknya berdasarkan kecintaan, sehingga guru tahu benar saat-saat murid membutuhkan pertolongan.

Santoso dan Rifai dalam Bafadhal menyatakan bahwa kemampuan profesional guru bisa dipengaruhi oleh



faktor-faktor: (1) latar belakang pendidikan formal, misalnya SLTP, SLTA dan perguruan tinggi; (2) masa kerja adalah lamanya guru diangkat menjadi guru; (3) pengalaman kerja, mencakup jenis bidang studi yang pernah dipegang oleh guru dan pendidikan tambahan atau training selama menjadi guru.

Menurut Buchari dalam Muhaimin (2003:219), bahwa kegiatan atau pekerjaan itu dikatakan profesi bila ia dilakukan dengan tingkat keahlian yang cukup tinggi. Agar suatu profesi dapat menghasilkan mutu produk yang baik, maka ia perlu dibarengi dengan etos kerja yang mantap pula.

Ada tiga ciri dasar yang selalu dapat dilihat pada setiap profesional yang baik mengenai etos kerjanya, yaitu: (1) keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan (*job quality*); (2) menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan; dan (3) keinginan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya. Ketiga ciri dasar tersebut merupakan etos kerja yang seharusnya melekat pada setiap pekerjaan yang profesional, termasuk di dalamnya guru.



D. Bentuk-Bentuk Pengembangan Profesionalisme Guru

Sebelum dibahas bentuk-bentuk pengembangan profesionalisme guru, terlebih dahulu diuraikan makna dari pengembangan profesionalisme guru tersebut. Pengembangan adalah suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan ke arah yang lebih baik. Makna yang terkandung dalam kalimat “ke arah yang lebih baik” adalah adanya kemajuan, peningkatan, pembinaan, pertumbuhan (1993:6-7). Sedangkan Warren G. Bennis dalam Sutarto (2001:416) membatasi pengembangan sebagai berikut:

“Development is a response to change, a complex education strategy intended to change the beliefs, attitude, values and structure so that they can be better adapt to new technology, market and challenge and dizzying rate of change itself”.

Profesionalisme guru adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional. Orang yang profesional adalah orang yang memiliki profesi (1997:27). Muhajir (1993:56) mengemukakan bahwa Profesional adalah tampilnya kemampuan untuk membuat keputusan atas beragam kasus serta mampu mempertanggungjawabkan berdasarkan teori dan wawasan keahliannya.



Pro-fesionalisme guru (Uwes, 1999:12) adalah guru yang menguasai, mampu mengembangkan dan bertanggungjawab terhadap disiplin ilmu, memiliki kemampuan berintraksi dengan anak didik secara professional, melindungi dan menghormati hak-hak anak didik, menjadi teladan dalam sikap dan pemikiran, berkemampuan menyusun kurikulum (satuan pelajaran) yang relevan, efektif dan efisien, memberikan informasi yang luas dan mutakhir, menciptakan suasana sekolah yang kondusif bagi pengembangan anak didik, membuat sistem penilaian yang shahih serta pemantauan dan evaluasi yang teratur, sebagai kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan baik dengan *transfer knowledge and attitude* maupun pengembangan *scientific attitude* anak didik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa guru yang profesional adalah guru yang memiliki kecakapan intelektual, juga harus memiliki jiwa tanggungjawab, yang tercermin pada prilaku yang *rabbany*, *zuhud*, ikhlas, sabar dan jujur, dapat mengambil keputusan berwibawa secara mandiri dan proporsional. Kecakapan intelektual seorang artinya bahwa guru harus memiliki keahlian teknis pendidikan, mampu membelajarkan siswa serta menguasai konsep, proses dan dasar filosofis iptek modern.



Manjadi guru yang professional tidaklah mudah seperti apa yang ada dalam pikiran kita. Untuk menjadi guru professional perlunya dilakukan pengembangan profesi, yaitu dengan berbagai macam pelatihan dan usaha mandiri yang dapat mengembangkan kompetensi atau kecakapan.

Pengembangan profesionalisme guru adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam rangka pengamalan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan menghasilkan suatu yang bermanfaat bagi dunia pendidikan. Namun demikian, disadari pula bahwa pengembangan potensi keguruan akan terasa sulit tercapai tanpa adanya sistem manajemen yang baik, lebih-lebih lagi dengan kompleksnya persoalan yang muncul.

Adapun bentuk-bentuk pengembangan Profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen Guru

Rekrutmen sebagaimana dikemukakan Gorton adalah *"...the active pursuit of potential candidates for the purpose of influencing them to apply for positions in the school district"*. Dari definisi tersebut menunjukkan bahwa rekrutmen merupakan proses aktif untuk mendapatkan



calon pegawai yang sangat potensial dalam menduduki posisi tertentu di sekolah.

Simamora juga mendefinisikan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Dari beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan satu aktivitas manajemen untuk mendapat seseorang atau lebih sebagai calon pegawai yang betul-betul potensial untuk menduduki posisi tertentu atau melaksanakan tugas tertentu di sebuah instansi.

Untuk memperoleh calon-calon guru yang professional tidak semudah yang dibayangkan. Untuk itu memahami tujuan dan prinsip-prinsip rekrutmen menjadi sangat penting agar ketika dilakukan rekrutmen, alat-alat evaluasi sudah benar-benar tersedia, misalnya: soal-soal testing dan wawancara (Henry, 1997:212).

Berangkat dari paparan di atas, maka rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang potensial dalam sebuah organisasi dan dengan syarat yang terpenuhi. Bilamana diaplikasikan dalam konteks rekrutmen guru, maka tujuan rekrutmen



pegawai adalah untuk mendapat seorang atau lebih calon guru yang betul-betul professional, atau paling tidak telah memenuhi syarat untuk menjadi seorang guru. Untuk yang lebih operasional, tujuan rekrutmen guru adalah untuk mendapatkan calon guru yang paling menjanjikan dalam pelaksanaan tugas profesinya

Untuk memperoleh calon guru yang lebih profesional, paling memenuhi kualifikasi dan menjanjikan untuk menduduki posisi tertentu, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam perencanaan ataupun pelaksanaan rekrutmen guru, tak terkecuali rekrutmen guru di sekolah/madrasah, yaitu:

Pertama, Rekrutmen guru harus dirancang secara matang agar dapat terpenuhinya kebutuhan sesuai dengan kualifikasi kebutuhan. Kedua, Rekrutmen guru harus dilakukan secara obyektif, artinya panitia seleksi pegawai menetapkan pelamar yang lulus dan yang tidak. Pelamar yang tidak memenuhi syarat secara obyektif dikatakan pelamar yang tidak lulus, akan tetapi kalau pelamar tersebut memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, maka pelamar tersebut dinyatakan lulus. *Ketiga*, Agar mendapat calon yang betul-betul professional, sebaiknya materi seleksi penerimaan pegawai baru harus komprehensif mencakup semua aspek persyaratan yang harus dimiliki calon guru,

yang meliputi tes kepribadian, aspek wawasan dan pengetahuan dalam bidang pendidikan serta aspek keterampilan teknis dalam mengelola proses pembelajaran (Ibrahim, 2004:22).

Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya-upaya yang dilakukan sekolah/madrasah di dalam meningkatkan profesionalisme sumber daya guru yang dimiliki. Pendidikan dan pelatihan merupakan unsur-unsur utama dalam proses pengembangan profesionalisme guru. Banyak sekali format yang disajikan untuk membantu guru belajar keterampilan terkait dengan pekerjaan dan memperoleh pengetahuan yang akan dapat membantu meningkatkan profesionalitas mereka.

Pertemuan ilmiah, seminar, lokakarya, penataran merupakan bentuk-bentuk pendidikan dan pelatihan yang mesti dilakukan sekolah/madrasah dalam upaya meningkatkan profesionalitas sumber daya guru yang dimiliki.

2. Monitoring

Monitoring merupakan upaya pengumpulan informasi tentang kenyataan program dalam rangka membantu pengelola program untuk menjawab segala pertanyaan



yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan hasil program. Informasi ini harus dikumpulkan secara terencana, terorganisasi dan dilaksanakan secara rutin dan secara insidental apabila ada kasus yang mendesak. Hasil dari monitoring ini digunakan sebagai bahan dalam penyusunan laporan pelaksanaan program, juga sebagai masukan dalam mengevaluasi program.

Pada prinsipnya, semua rekaman dan catatan serta hasil suatu diskusi tentang perkembangan program dapat disebut sebagai monitoring sepanjang hal tersebut dilakukan secara rutin dan sistematis sesuai dengan perencanaan. Pelaksanaan monitoring dapat dilakukan harian, mingguan, bulanan, atau tiga bulanan, dan insidental sesuai dengan kebutuhan.

Monitoring berfungsi untuk membantu memperbaiki kinerja dan pencapaian hasil suatu program. Hasil monitoring dapat menilai seberapa baik program yang telah dilaksanakan, apa saja yang telah terjadi dan mengapa hal tersebut dapat terjadi, apa yang telah dikerjakan dan apa yang tidak/belum dikerjakan. Dengan demikian, terkait dengan pengembangan profesionalisme guru, maka akan memberikan laporan terkait dengan sejauhmana profesionalisme guru sekolah/madrasah telah dikembangkan dan hal apa



saja dilakukan dalam pengembangan selanjutnya dalam konteks perubahan-perubahan yang harus dilakukan sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan *customer* (pengguna jasa pendidikan).

Pelaksanaan monitoring dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu secara mandiri oleh pengelola pendidikan dan dapat juga dilakukan oleh pihak luar. Dalam hal pelaksanaan monitoring oleh pihak pengelola atau dikenal dengan istilah internal monitoring, lebih berfungsi sebagai pembinaan dan evaluasi diri. Sedangkan pelaksanaan monitoring oleh pihak luar atau yang dikenal dengan eksternal monitoring, berfungsi sebagai pengawasan dan menjamin akuntabilitas program. Terkait dengan pengembangan profesionalisme guru, maka monitoring berperan untuk mengetahui sejauhmana guru telah mengembangkan profesinya. Dengan demikian, maka akan ditemukan beberapa kemungkinan, yaitu bahwa guru telah mampu mengembangkan profesinya sesuai dengan tuntutan *customer* dan kebutuhan pasar.

3. Supervisi

Supervisi merupakan salah satu proses pemberian layanan bantuan professional, yang biasanya dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah kepada guru terkait



dengan tugas-tugas pembelajarn. Hal ini dilakukan sebagai upaya peningkatan kemampuan profesionalismenya sebagai agen pembelajaran, sehingga pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien. Banyak pendapat yang diberikan oleh para ahli terkait dengan makna supervisi ini, yaitu:

Bafadal (2004:46) juga mengemukakan bahwa supervisi adalah suatu proses pemberian layanan bantuan professional kepada guru untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan pembelajaran.

Dari beberapa definisi di atas, ada tiga ciri supervisi, yaitu 1) Supervisi merupakan sebuah proses. Karena itu, ada langkah-langkah yang harus ditempuh oleh kepala sekolah/madrasah, pengawas atau Pembina lainnya. Menurut Bafadal (2004:53) ada 6 langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- 1) Analisis kebutuhan supervisi (analisis kemampuan guru)
- 2) Analisis karakteristik (daya abstraksi dan komitmen guru)
- 3) Identifikasi teknik dan media supervisi yang akan digunakan
- 4) Persiapan pelaksanaan supervisi

5) Pelaksanaan Supervisi

6) Evaluasi hasil supervisi

Dalam lingkungan sekolah/madrasah Supervisi mempunyai fungsi untuk pengembangan, motivasi dan kontrol apabila dilaksanakan dengan memegang teguh prinsip-prinsip yang ada dalam supervisi, yaitu:

a) Menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, yang diciptakan dalam bentuk hubungan yang terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan demikian bukan saja antara supervisor dengan guru melainkan juga dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi. Oleh karena itu seorang supervisor dituntut untuk memiliki sifat-sifat seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, konsisten, sabar, antusias dan penuh humor.

b) Berkesinambungan. Artinya bahwa supervisi bukan kegiatan sambilan, melainkan salah satu program yang sangat penting yang menentukan keberhasilan pendidikan. Bahkan seandainya seorang guru telah berhasil mengembangkan kemampuannya, ia tetap harus dibina mengingat masalah-masalah



pendidikan terus berkembang.

- c) Demokratis. Artinya bahwa supervisor tidak boleh mendominasi dalam melaksanakan supervisi, melainkan harus secara aktif melibatkan guru yang dibinanya.
- d) Komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan program pendidikan, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan.
- e) Konstruktif. Dalam proses supervisi, ada kegiatan penilaian terhadap kinerja guru di dalam melaksanakan tugas, dengan tujuan untuk mengetahui aspek-aspek yang perlu dikembangkan.
- f) Obyektif. Obyektif dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi Pendidikan (Bafadhal, 2004:53).

Dalam pelaksanaannya, supervisi ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu supervisi perorangan dan supervisi kelompok. Supervisi perorangan di antaranya



kunjungan kelas, percakapan pribadi, kunjungan antar kelas dan penilaian diri sendiri. Sedangkan supervisi kelompok meliputi: Kepanitiaan, mengikuti kursus, laboratorium kurikulum, bacaan terpimpin, demonstrasi pembelajaran, perjalanan staf, kuliah, diskusi panel, perpustakaan profesional, organisasi profesional, buletin supervisi, pertemuan guru, dan lokakarya.

4. Sertifikasi

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD), pasal 1 butir 11 dikemukakan bahwa sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru dan dosen.

Pengertian sertifikasi menurut *National Commission on Educational Service* (NCES), secara umum adalah prosedur untuk menentukan apakah seseorang calon guru layak diberikan izin dan kewenangan untuk mengajar. Hal ini diperlukan karena lulusan lembaga pendidik tenaga keguruan sangat bervariasi, baik dikalangan perguruan tinggi negeri maupun swasta.

Dari definisi-definisi tersebut, memberikan gambaran bahwa sertifikat pendidik diberikan ketika seseorang telah mengikuti uji kompetensi dan dinyatakan lulus. Sertifikat pendidik merupakan bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen



sebagai tenaga profesional. Jadi sertifikasi dapat pula diartikan sebagai suatu proses pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi. Dengan kata lain, sertifikasi guru adalah proses uji kompetensi yang dicanangkan untuk mengungkapkan penguasaan kompetensi seseorang sebagai landasan pemberian sertifikat pendidik.

Sertifikasi guru merupakan pemenuhan kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi profesional. Oleh karena itu proses sertifikasi dianggap sebagai bagian esensial dalam upaya memperoleh sertifikat kompetensi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sertifikasi guru merupakan proses uji kompetensi sesuai profesi yang dipilihnya.

Representasi pemenuhan standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam sertifikasi kompetensi adalah sertifikat kompetensi pendidik. Sertifikat ini sebagai bukti pengakuan atas kompetensi guru atau calon guru yang memenuhi standar untuk melakukan pekerjaan profesi guru pada jenis dan jenjang pendidikan tertentu.

Dalam pelaksanaan sertifikasi guru prajabatan, ada

beberapa kompetensi yang dinilai, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi penilaian tersebut menurut Kunandar (2007:77) lebih jelas dapat diperhatikan dalam tabel berikut:

1. Kompetensi Pedagogik a. Menguasai konsep dan teori kependidikan, seperti filsafat pendidikan, psikologi pendidikan, sosiologi pendidikan, dan sejarah pendidikan. b. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual. c. Menguasai ilmu dan teknologi kependidikan, seperti bahasa, komunikasi, dan teknologi.	2. Kompetensi Kepribadian a. Berkepribadian yang mantap dan sehat. b. Memiliki sikap toleran terhadap keberagaman peserta didik. c. Memiliki sikap terbuka, dinamis, dan kreatif. d. Menghormati hak-hak peserta didik. e. Berperilaku jujur, disiplin, tanggung jawab, dan adil.	3. Kompetensi Sosial a. Berinteraksi secara efektif dengan masyarakat. b. Berinteraksi dengan masyarakat. c. Berinteraksi dengan masyarakat. d. Berinteraksi dengan masyarakat. e. Berinteraksi dengan masyarakat.
4. Kompetensi Profesional a. Menguasai materi, struktur, konsep, dan teknologi kependidikan. b. Menguasai metodologi dan media pembelajaran. c. Menguasai penelitian kependidikan. d. Menguasai pengembangan kependidikan. e. Menguasai administrasi kependidikan.	5. Kompetensi Kepribadian a. Berkepribadian yang mantap dan sehat. b. Memiliki sikap toleran terhadap keberagaman peserta didik. c. Memiliki sikap terbuka, dinamis, dan kreatif. d. Menghormati hak-hak peserta didik. e. Berperilaku jujur, disiplin, tanggung jawab, dan adil.	6. Kompetensi Sosial a. Berinteraksi secara efektif dengan masyarakat. b. Berinteraksi dengan masyarakat. c. Berinteraksi dengan masyarakat. d. Berinteraksi dengan masyarakat. e. Berinteraksi dengan masyarakat.
7. Kompetensi Profesional a. Menguasai materi, struktur, konsep, dan teknologi kependidikan. b. Menguasai metodologi dan media pembelajaran. c. Menguasai penelitian kependidikan. d. Menguasai pengembangan kependidikan. e. Menguasai administrasi kependidikan.	8. Kompetensi Kepribadian a. Berkepribadian yang mantap dan sehat. b. Memiliki sikap toleran terhadap keberagaman peserta didik. c. Memiliki sikap terbuka, dinamis, dan kreatif. d. Menghormati hak-hak peserta didik. e. Berperilaku jujur, disiplin, tanggung jawab, dan adil.	9. Kompetensi Sosial a. Berinteraksi secara efektif dengan masyarakat. b. Berinteraksi dengan masyarakat. c. Berinteraksi dengan masyarakat. d. Berinteraksi dengan masyarakat. e. Berinteraksi dengan masyarakat.



Kompetensi Penilaian Profesionalisme Guru

No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
1.	Kompetensi Pedagogik: meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya	1.1. Memahami peserta didik secara mendalam	a. Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif
			b. Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian
			c. Mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik

No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
		1.2 . Merancang Pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran	a. Memahami landasan pendidikan b. menerapkan teori belajar dan pembelajaran c. Menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang akan dicapai dan materi ajar d. Menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih



No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
		1.3 . Melaksa- nakan pem- belajaran	a. Menata latar (<i>setting</i>) pem- belajaran
			b. Melaksanakan pembelajaran yang kondusif
		1.4. Merancang dan melak- sanakan evaluasi pem- belajaran	c. Merancang dan melak- sanakan eval- uasi (<i>assess- ment</i>) proses dan hasil belajar secara berkesinam- bungan den- gan berbagi motode
			d. Menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menen- tukan tingkat ketuntasan belajar (<i>mas- tery learning</i>)



No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
			e. Memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum
		1.5. mengembangkan Peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya	a. Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik
			b. Memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi akademik



No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
			b. Memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik
2.	Kompetensi kepribadian: Kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia	2.1. Kepribadian yang mantap dan stabil	a. Bertindak sesuai dengan norma hukum
			b. Bertindak sesuai dengan norma sosial
			c. Bangga sebagai guru
			d. Memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma
		2.2. Kepribadian yang dewasa	a. Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik

No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
			b. Memiliki etos kerja sebagai guru
		2.3. Kepribadian yang arif	a. Menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat.
			b. Menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak
		2.4. Kepribadian yang berwibawa	a. Memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik
			b. Memiliki perilaku yang disegani



No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
		2.5. Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan	a. Bertindak sesuai dengan norma religius (Iman, Taqwa, Jujur, Ikhlas, dan suka menolong)
			b. Memiliki perilaku yang ditekadai peserta didik
3	Kompetensi sosial: Merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar	2.1. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik	Berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik

No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
		3.2. Mampu ber-komunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan	Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan
		3.3. Mampu ber-komunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar	Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar



No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
4	Kompetensi profesional: Merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.	4.1. Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi	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 antar mata pelajaran terkait
			d. Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari

No.	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
		4.2. Menguasai struktur dan metode kelmuan	Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan atau materi bidang studi

Adapun guru dalam jabatan menggunakan Portofolio. Portofolio adalah bukti fisik (dokumen) yang menggambarkan pengalaman berkarya/prestasi yang dicapai dalam menjalankan tugas profesi sebagai guru dalam interval waktu tertentu. Dokumen ini terkait dengan unsur pengalaman, karya, dan prestasi selama guru yang bersangkutan menjalankan peran sebagai agen pembelajaran (kompetensi pedagogis, profesional, sosial, dan personal/kepribadian). Fungsi portofolio dalam sertifikasi guru (khususnya guru dalam jabatan) untuk menilai kompetensi guru dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai agen pembelajaran.



D. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah/madrasah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, maka peran kepala sekolah/madrasah harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah/madrasah dapat dipandang sebagai manajer, sebagai pemimpin dan juga sebagai pendidik. Tetapi sebelum masing-masing peran tersebut diuraikan ada dua kata kunci yang dapat dipakai sebagai landasan untuk memahami lebih jauh peran kepala sekolah/madrasah. Kedua kata tersebut adalah “Kepala” dan “sekolah/Madrasah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah/madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Kata “memimpin” mengandung makna luas, yaitu: “kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah/madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Dalam praktek organisasi kata memimpin, mengandung konotasi; menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya.

a. Kepala Sekolah/Madrasah Sebagai Manajer

James A.F, Stoner (1982:8) keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu: (1) bekerja dengan, dan melalui orang lain; (2) bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan; (3) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (4) berfikir secara realistis dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politisi; (7) adalah seorang diplomat; dan (8) pengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apa pun, termasuk kepala sekolah/madrasah, terutama sekali dalam meningkatkan profesionalisme



guru yang ada di lembaganya. Sehingga kepala sekolah/madrasah yang berperan mengelola kegiatan sekolah/madrasah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi tersebut dalam perilaku sehari-hari.

b. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pemimpin

Kata “memimpin” mempunyai arti: memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Koontz (1980:659) menyebutkan bahwa kepala sekolah

/madrasah sebagai seorang pemimpin harus mampu: (a) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing; (b) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

c. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pendidik

Memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sasaran pendidikan, bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Dalam kamus Bahasa Indonesia pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala sekolah/madrasah sebagai pendidik, karena dia diharuskan mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan



paling tidak empat macam nilai yaitu: (a) mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia; (b) moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan; (c) fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah; (d) artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Selain itu yang perlu diperhatikan oleh setiap kepala sekolah/madrasah terhadap perannya sebagai pendidik, mencakup dua hal pokok, yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan, Sedangkan yang kedua, yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan.

Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin formal hanya akan menjadi pemimpin yang efektif bilamana ia mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya.

Inisiatif dan kreativitas kepala sekolah/madrasah yang mengarah kepada kemajuan sekolah/madrasah merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggung

jawab. Fungsi utamanya ialah menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah/madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu: pertama; melaksanakan administrasi sekolah/madrasah sehingga dapat tercipta situasi belajar yang baik. Kedua; melaksanakan supervisi pendidikan sehingga diperoleh peningkatan kegiatan mengajar guru dalam membimbing pertumbuhan murid-murid. Pembahasan di bawah ini akan dikemukakan berkenaan dengan fungsi kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme guru dan fungsi kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru.

d. Sebagai Administrator

Kepala sekolah/madrasah memiliki peranan yang sangat penting terutama dalam hubungannya dengan menjalankan fungsi sebagai seorang administrator pendidikan. Karena sesuai dengan substansi dari administrasi itu sendiri adalah usaha yang dilakukan bersama antara kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan dengan para guru dan karyawannya untuk mencapai hasil pendidikan yang maksimal.



Adapun tugas administrasi, tepatnya administrasi pendidikan, mengupayakan agar tujuan pendidikan dapat dicapai. Secara rinci Daryanto mengemukakan kewajiban administrasi sehubungan dengan tujuan pendidikan yang dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Berusaha agar tujuan pendidikan tampil secara formal dengan jalan merumuskan, menyeleksi, menjabarkan dan menetapkan tujuan pendidikan yang akan dicapai sesuai dengan lembaga atau organisasi pendidikan yang bersangkutan secara formal
- 2) Menyebarluaskan dan berusaha menanamkan tujuan pendidikan itu kepada anggota lembaga, sehingga tujuan pendidikan tersebut menjadi kebutuhan dan pendorong kerja para anggota lembaga
- 3) Memilih, menyeleksi, menjabarkan dan menetapkan proses berupa tindakan, kegiatan dan pola kerja yang diperhitungkan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan hal ini, perlu juga diusahakan agar proses untuk mencapai tujuan non pendidikan tidak terlalu banyak sehingga

menghambat tercapainya tujuan pendidikan. Dalam praktek, kegiatan yang bersifat kemasyarakatan, administrasi atau teknik justru sering terlalu banyak sehingga kegiatan edukatif menjadi terlalaikan. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kegiatan yang non pendidikan atau non edukatif yang tidak seimbang dengan kegiatan pendidikan akan menurunkan mutu pendidikan itu sendiri.

- 4) Mengawasi pelaksanaan proses pendidikan dan lainnya dengan memantau, memeriksa dan mengendarikan kegiatan dan tindakan pada setiap tahap proses pengendalian mutu dalam pendidikan. Pada dasarnya pengawasan ini lebih menekankan kepada usaha mengembalikan proses yang menyimpang pada hukum dan tahap perkembangan serta interaksinya, dan hukum-hukum untuk mewujudkan kesempurnaan, kebaikan serta kebahagiaan seperti yang diberlakukan Allah.
- 5) Menilai hasil yang telah dicapai dan proses yang sedang atau telah berlaku, mengupayakan agar informasi tentang hasil dan proses itu menjadi umpan balik yang dapat memperbaiki proses dan hasil selanjutnya.



Dari tugas administrasi pendidikan di atas kepala sekolah/madrasah selaku pimpinan tertinggi di lembaga pendidikan yang merupakan juga administrator di lembaga pendidikan mempunyai peran penting dalam menjalankan tugas tersebut, terutama yang berkaitan dengan guru. Menurut Hadari Nawawi, di lingkungan lembaga pendidikan, tenaga kerja atau pegawai dapat dibedakan menjadi dua kerompok yaitu:

- 1) Tenaga teknis atau tenaga profesional atau tenaga edukatif (dosen/ guru/pengajar) yakni personil pelaksana proses belajar mengajar dan kegiatan pendidikan lainnya
- 2) Tenaga administrasi atau tenaga non edukatif (non dosen/non guru) yakni meliputi pegawai, tata usaha, pegawai laboran, keuangan, sopir, pesuruh, security, pegawai perpustakaan dll.

Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah/madrasahny. Oleh karena itu hendaknya dia mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrasi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan kepegawaian dan pembiayaan ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya.



Terkait dengan masalah-masalah administrasi tenaga kependidikan ini, proses pengelolaan kepegawaian dapat dibedakan antara lain:

- 1) Administrasi dalam arti luas, yakni yang menyangkut kebijaksanaan, penerimaan (seleksi), penempatan, pembinaan dalam menciptakan perangkat kepegawaian yang stabil, berprestasi, berkelanjutan dan setia pada organisasi kerja
- 2) Administrasi dalam arti sempit, yakni yang menyangkut kegiatan tata usaha kepegawaian dalam memenuhi haknya antara lain mengenai memproses surat-surat pengangkatan, pemindahan, kenaikan pangkat, pemberhentian dll.

Fungsi administrator pendidikan di dalam sebuah lembaga atau sekolah/madrasah sangat kompleks sekali karena selain harus merencanakan (*planning*) tindakan apa yang akan dilakukan di dalam lembaga yang ia pimpin, setelah itu ia juga harus dapat mengorganisasikan (*organizing*) siapa-siapa saja yang ditugaskan menjalankan tugas tersebut dengan baik dan sesuai dengan keahlian dan kemampuan dari masing-masing anggota organisasinya.



Pada tahap selanjutnya mereka juga bertugas untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat bersama dengan para anggotanya (*actuating*). Dan pada tahap terakhir dari seluruh kegiatan tersebut mereka juga harus mengevaluasi dan memberikan penilaian terhadap seluruh kegiatan yang telah mereka lakukan tersebut (*controlling dan evaluating*).

Seluruh kegiatan terpenting ini adalah kepala sekolah/madrasah hendaknya menerapkan selalu sistem demokratis dalam kepemimpinannya dan selalu mengikutsertakan seluruh karyawan dan para guru dalam merencanakan seluruh kegiatannya agar dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dan disusun nantinya, semua anggota dapat melaksanakan dengan baik dan bertanggung jawab, karena kegagalan dan keberhasilan itu tergantung kepada usaha mereka bersama.

e. Sebagai Supervisor

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah terus mengalami perkembangan dan perubahan baik dalam sifat maupun luasnya. Kepala sekolah/madrasah yang bertugas untuk memberikan bimbingan bagi guru dan karyawan dengan melalui pertumbuhan

kemampuan sebagai sarana meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.

Supervisi merupakan segala bantuan dari pimpinan sekolah/madrasah yang tertuju pada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah/madrasah lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan-dorongan, bimbingan-bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, atau dengan kata lain supervisi adalah suatu aktivitas yang ditencanaan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah/madrasah lainnya dalam pekerjaan mereka secara efektif.

Dalam *Dictionary of Education*, Good Carter memberi pengertian bahwa supervisi pendidikan adalah usaha dari para petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, menyelesaikan pertumbuhan jabatan dan mengembangkan jabatan-jabatan guru dan merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode mengajar serta evaluasi pengajaran.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa yang dimaksud supervisor pendidikan adalah seorang pemimpin yang melakukan



suatu usaha untuk membantu para guru dalam meningkatkan pertumbuhan pribadi dan jabatannya dan juga para staf sekolah/madrasah lainnya agar anak didik dapat belajar secara lebih baik dalam situasi proses berajar mengajar secara lebih efektif dan efisien.

Seorang supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh sebab itu perlu dijabarkan lagi secara operasional dengan memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya supervisi yang lebih efektif. Dalam hal ini sebagaimana dijabarkan dalam tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut;

- 1) Membantu guru agar dapat lebih mengerti/memahami tujuan-tujuan pendidikan di sekolah/madrasah dan fungsi sekolah/madrasah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan
- 2) Membantu guru agar mereka dapat lebih menyadari dan mengerti kebutuhan masalah-masalah yang dihadapi siswanya supaya dapat membantu siswanya itu lebih baik lagi
- 3) Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan professional

di sekolah/madrasah dan hubungan antara kegiatan staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan masing-masing

- 4) Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya
- 5) Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas
- 6) Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat menggunakan kemampuannya secara maksimal
- 7) Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya
- 8) Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang di luar batas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datang dari dalam (sekolah/madrasah) maupun dari luar (masyarakat).



Dalam melaksanakan tugas supervisi, seorang supervisor memiliki beragam bentuk atau teknik supervisi yang dapat diterapkan dengan menyesuaikan kepada lembaga pendidikan yang pada saat itu mereka pimpin atau mereka supervisi. Adapun teknik-teknik yang sering dipergunakan oleh seorang supervisor itu sendiri terbagi ke dalam dua kelompok, yaitu:

1. Teknik supervisi pendidikan yang bersifat individual, meliputi:
 - a. perkunjungan kelas (*classroom visitation*)
 - b. pembicaraan pribadi (*individual conference*)
 - c. kunjungan rumah (*home visit*).
2. Teknik supervisi pendidikan yang bersifat kelompok, meliputi:
 - a. rapat guru (*meeting*)
 - b. penataran (*inservice training*)
 - c. demonstrasi mengajar (*demonstration teaching*)
 - d. buletin supervisi
 - e. pertemuan orientasi guru baru.

Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin pendidikan yang berperan sebagai supervisor dalam melaksanakan tugas hendaknya selalu berpegang kepada prinsip yang positif dan menghindarkan dirinya dari prinsip yang negatif sedangkan prinsip-prinsip positif yang patut diikuti oleh supervisor adalah:

- 1) supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif
- 2) supervisi harus kreatif dan konstruktif
- 3) supervisi harus scientifik dan efektif
- 4) supervisi harus dapat memberi perasaan aman pada guru
- 5) supervisi harus berdasarkan kenyataan
- 6) supervisi harus memberikan kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan *self evaluation*.

Prinsip-prinsip negatif yang harus dihindari oleh supervisor adalah:

- 1) seorang supervisor tidak boleh bersifat otoriter
- 2) seorang supervisor tidak boleh mencari kesalahan pada guru
- 3) seorang supervisor bukan inspektur yang ditugaskan untuk memeriksa apakah peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi yang telah diberikan dilaksanakan atau tidak



- 4) seorang supervisor tidak boleh menganggap dirinya lebih tinggi dari guru-guru karena jabatannya
- 5) seorang supervisor tidak boleh terlalu banyak memperhatikan hal-hal kecil mengenai cara-cara guru mengajar.

Dengan melihat beberapa prinsip di atas, baik yang merupakan prinsip yang harus diikuti (prinsip positif) maupun prinsip yang harus dihindari (prinsip negatif) maka dapat peneliti simpulkan bahwa sikap pemimpin atau supervisor yang hanya memaksa bawahannya, menakut-nakuti dan melemahkan kreatifitas dari anggota staf, maka sikap tersebut perlu dirubah dengan sikap korektif relasi di mana orang merasa aman dan tenang dalam mengembangkan kreativitasnya.

Pembinaan profesionalisme guru dimaksudkan sebagai serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan berwujud bimbingan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, pengawas dan mungkin oleh pembina sesama guru lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Bimbingan profesional yang dimaksud adalah kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan profesionalisme guru terutama dalam proses belajar mengajar. Di

samping itu pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.

Menurut Glickman ada beberapa strategi yang dilakukan oleh pembina (kepala sekolah/madrasah) dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, yaitu:

1. Mendengar (*Listening*), yang dimaksud dengan mendengar adalah kepala sekolah/madrasah mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru, bisa berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru, termasuk yang ada kaitannya dengan peningkatan profesionalisme guru
2. Mengklarifikasi (*Clarifying*), yang dimaksud dengan klarifikasi adalah kepala sekolah/madrasah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru. Jika pada mendengar (poin 1) di atas, kepala sekolah/madrasah mendengar mengenai apa saja yang dikemukakan oleh guru, maka dalam mengklarifikasi ini kepala sekolah/madrasah memperjelas apa yang diinginkan oleh guru dengan menanyakan kepadanya
3. Mendorong (*Encouraging*), yang dimaksud



dengan mendorong adalah kepala sekolah/madrasah mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bila mana masih dirasakan belum jelas

4. Mempresentasikan (*Presenting*), yang dimaksudkan mempresentasikan adalah kepala sekolah/madrasah mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru
5. Memecahkan masalah (*Problem Solving*), yang dimaksud dengan memecahkan masalah adalah kepala sekolah/madrasah bersama-sama dengan guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru
6. Negosiasi (*Negotiating*), yang dimaksud dengan negosiasi adalah berunding. Dalam berunding, kepala sekolah/madrasah dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama
7. Mendemonstrasikan (*Demonstrating*), yang dimaksud dengan mendemonstrasikan adalah kepala sekolah/madrasah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat

diamati dan ditirukan oleh guru

8. Mengarahkan (*Directing*), yang dimaksud dengan mengarahkan adalah kepala sekolah/madrasah mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu
9. Menstandarkan (*Standardization*), yang dimaksud dengan menstandarkan adalah kepala sekolah/madrasah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru
10. Memberikan penguat (*Reinforcing*), yang dimaksudkan memberikan penguat adalah kepala sekolah/madrasah menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru.

Dari kesepuluh strategi kepala sekolah/madrasah di atas dalam melaksanakan pembinaan profesionalisme guru digambarkan dalam sebuah tabel strategi pembinaan (kepala sekolah/madrasah) sebagai berikut:



Matriks Strategi Kepala Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

NO	Strategi Pembina	Aktivitas Pembina	Hasil yang Diperoleh
1	<i>Directive</i>	Mengklarifikasi Mempresentasikan Mendemonstrasikan Mengarahkan Menstandarkan Memberikan Penguat	Tanggung jawab guru dalam mengembangkan dirinya sangat rendah (minimum), dibutuhkan keterlibatan yang tinggi dari pembina (tanggung jawab pembina harus maksimum)
2	<i>Non Directive</i>	Mendengarkan Mengklarifikasi Mendorong Mempresentasikan Negosiasi	Tanggungjawab guru dalam mengembangkan dirinya tinggi (maksimum), sebaliknya tanggungjawab pembina dalam membina adalah rendah (minimum). Pembina hanya sebagai fasilitator saja.

3	<i>Collaborative</i>	Mendengarkan Mempresentasikan Pemecahan Masalah Negosiasi	Tanggung jawab pembina dan guru sama-sama sedang. Atau dengan kata lain terjadinya kontak yang seimbang antara pembina dan guru
---	----------------------	--	---

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa orientasi strategi pembina (Kepala Sekolah/Madrasah) terbagi tiga, yaitu *directive*, *non directive* dan *collaborative*. Pada strategi pembina yang *directive*, tanggung jawab pembina maksimum, sebaliknya tanggung jawab guru minimum. Sedangkan pada strategi pembina yang *non directive*, tanggung jawab Pembina minimum, sebaliknya tanggung jawab guru maksimum, Sementara pada strategi pembina yang *collaborative*, baik tanggung jawab guru maupun pembina sama sama berada dalam keadaan sedang atau berada seimbang.

Strategi pembinaan guru yang berorientasi *directive* menampilkan perilaku-perilaku pokok yaitu: klarifikasi, presentasi, demonstrasi, penegasan, standarisasi dan penguatan. Dari tabel di atas, Glickman menggambarkan bahwa ada 6 hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, yang menggunakan strategi *directive* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru,



antara lain:

1. Pembina mengklarifikasikan permasalahan dari para guru
2. Pembina mempresentasikan gagasan mengenai apa dan bagaimana informasi akan dikumpulkan
3. Pembina mengarahkan apa yang harus dilakukan oleh guru
4. Pembina mendemonstrasikan kemungkinan perilaku guru dan jika perlu guru diminta menirukan
5. Pembina menetapkan patokan atau standar tingkah laku mengajar yang dikehendaki
6. Pembina menggunakan insentif sosial dan material.

Hasil akhir dari strategi *directive* adalah berupa tugas guru. Pengkondisian guru melalui lingkungan yang dibangun oleh kepala sekolah/madrasah diharapkan memunculkan perilaku guru sebagaimana yang dikehendaki.

Dalam strategi *non directive*, tanggung jawab guru dalam mengembangkan dan membina dirinya sendiri adalah tinggi. Sebaliknya tanggung jawab pembina (kepala sekolah/madrasah) dalam membina guru adalah rendah. Sehingga dalam pembinaan yang demikian kedaulatan lebih banyak di tangan guru dibandingkan dengan di tangan pembina. pembina (kepala sekolah/madrasah) sebagai fasilitator saja.

Aktivitas pokok pembina (kepala sekolah/madrasah) dalam strategi *non directive* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi: mendengarkan, mengklarifikasi, mendorong, mempresentasikan dan bernegosiasi. Glickman menggambarkan bahwa ada 5 hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, yang menggunakan strategi *non directive* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain:

1. Pembina mendengarkan, memperhatikan dan mendiskusikan pengajaran dengan guru
2. Pembina mendorong guru untuk mengelaborasi
3. Pembina mengajukan pertanyaan
4. Apabilaguru bertanya, pembina mengupayakan pemecahan masalah



5. Pembina bertanya kepada guru guna menentukan tindakan.

Target akhir yang diinginkan dengan strategi pembinaan yang non directive adalah perencanaan guru sendiri (*teacher self plan*) pada orientasi strategi *colaborative* dalam pembinaan profesionalisme guru ada kedaulatan yang seimbang antara pembina (kepala sekolah/madrasah) dengan guru. Tanggung jawab mereka masing masing yaitu sebagai guru dan sebagai pembina sama sama sedang. Aktivitas pokok pembina (kepala sekolah/madrasah) pada pandangan *collaborative* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi: mendengarkan, mempresentasikan, memecahkan masalah dan bernegosiasi. Dari diagram di atas, ada 4 hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, yang menggunakan strategi *collaborative* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain:

1. Pembina mempresentasikan persepsinya mengenai sesuatu yang dijadikan sebagai sasaran pembinaan.
2. Pembina mendengarkan guru.
3. Pembina dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah.
4. Pembina dan guru bernegosiasi atau berunding.

Target akhir yang diinginkan dengan strategi pembinaan yang *colaborative* demikian adalah terdapatnya kontak antara pemimpin dan guru. Beberapa strategi pembinaan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru tersebut merupakan strategi yang mudah jika itu dilaksanakan oleh kepala sekolah/madrasah bersama-sama dengan guru, dan sebaliknya, jika keinginan peningkatan profesionalisme ada pada satu pihak, misalnya dari kepala sekolah/madrasah saja,.

Maka bagi kepala sekolah/madrasah tugasnya semakin berat, demikian juga sebaliknya, jika keinginan hanya ada pada guru tetapi pimpinan tidak merespon, maka guru juga mempunyai tugas yang berat, di samping mengajar guru juga harus bertugas meningkatkan profesionalisme dan menentang kepala sekolah/madrasah, tetapi jika peningkatan profesionalisme guru dilaksanakan secara bersama-sama antara guru dan kepala sekolah/madrasah, maka akan mudah tercapai.

E. Dampak Pengembangan SDM terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru

Pelaksanaan pengembangan SDM oleh kepala sekolah/madrasah mempunyai dampak baik terhadap kualitas guru, karyawan maupun para siswa. Pengembangan



SDM merupakan program yang harus dilakukan oleh berbagai instansi manapun termasuk di dunia pendidikan untuk meningkatkan kualitas guru. Salah satu efek dari pengembangan SDM adalah meningkatnya profesionalisme guru.

Peningkatan profesionalisme guru ditentukan oleh kesiapan SDM yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru menjadi salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan SDM yang potensi dibidang pembangunan. Setiap guru seharusnya dapat mengajar di depan kelas. Bahkan mengajar itu dapat dilakukan pula pada sekelompok siswa di luar ataupun di mana saja. Mengajar merupakan salah satu komponen dari kompetensi-kompetensi guru.

Setiap guru harus menguasainya serta terampil mengajar. Mengajar bukan tugas ringan bagi seorang guru. Dalam mengajar guru berhadapan dengan sekelompok siswa. Mereka adalah calon-calon pemimpin di masa datang yang memerlukan bimbingan dan pembinaan. Guru yang memiliki pengalaman mengajar yang cukup baik biasanya menguasai dan terampil dalam mengajar.

Keterampilan seorang pendidik (guru) merupakan keahlian profesi yang tercipta melalui proses belajar

mengajar. Keahlian profesi merupakan salah satu faktor yang mendukung pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Keahlian seorang guru dalam menyampaikan materi kepada peserta didik, merupakan salah satu faktor penentu pencapaian keberhasilan belajar. Keterampilan seorang guru pada pelaksanaan pembelajaran merupakan profesi yang harus ditekuni setiap pendidik. Guru yang profesional akan disenangi oleh muridnya dan ditunggu kedatangannya di dalam kelas.

Guru yang profesional dapat menghasilkan pendidikan berkualitas. Hal ini dapat dicapai dengan menciptakan iklim pembelajaran yang menyenangkan. Di dalam proses belajar mengajar, tidak hanya siswa yang dituntut untuk memiliki motivasi dalam belajar tetapi guru juga harus memiliki motivasi untuk mendorong dirinya dan peserta didik dalam pelaksanaan pembelajaran. Seorang guru harus mampu memotivasi dan mendorong semangat belajar siswa, serta mampu memperdayakan kemampuan guru secara optimal dalam kegiatan proses belajar mengajar (PBM). Motivasi yang diciptakan guru akan menjadi pendorong bagi setiap peserta didik untuk meningkatkan semangat belajar dalam PBM. Seseorang yang sudah termotivasi akan menjadi kekuatan dari dirinya untuk berbuat. Kondisi ini akan berpengaruh terhadap cara dan kemampuan belajar. Secara sinergi



akan berdampak terhadap kemampuan daya serap peserta didik terhadap materi ajar dan tingkah lakunya.

Semua aktivitas guru dalam pengembangan profesinya akan dapat dilihat dari kinerja guru tersebut. Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang guru untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Kinerja memperlihatkan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang guru dalam melaksanakan aktivitas keprofesiannya. Kinerja seorang guru akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.

Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru profesional harus memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S-

1) atau diploma empat (D-IV), menguasai kompetensi (pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian), memiliki sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional tersebut dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Lebih lanjut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen tersebut mendefinisikan bahwa profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Sebagai tenaga profesional, guru diharapkan dapat berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran dan berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Sertifikasi guru sebagai upaya peningkatan mutu guru diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan di Indonesia secara berkelanjutan.



Untuk itu, sebagai bentuk aktualisasi tugas guru sebagai tenaga profesional, maka pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan akan memfasilitasi guru untuk dapat mengembangkan keprofesiannya secara berkelanjutan. Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) ini diarahkan untuk dapat memperkecil jarak antara pengetahuan, keterampilan, kompetensi sosial dan kepribadian yang mereka miliki sekarang dengan apa yang menjadi tuntutan ke depan berkaitan dengan profesinya itu

Kegiatan PKB ini dikembangkan atas dasar profil kinerja guru sebagai perwujudan hasil Penilaian Kinerja Guru yang didukung dengan hasil evaluasi diri. Bagi guru-guru yang hasil penilaian kinerjanya masih berada di bawah standar kompetensi atau dengan kata lain berkinerja rendah diwajibkan mengikuti program PKB yang diorientasikan untuk mencapai standar tersebut; sementara itu bagi guru-guru yang telah mencapai standar kompetensi, kegiatan PKB-nya diarahkan kepada peningkatan keprofesian agar dapat memenuhi tuntutan ke depan dalam pelaksanaan tugas

dan kewajibannya sesuai dengan kebutuhan sekolah dalam rangka memberikan layanan pembelajaran yang berkualitas kepada peserta didik.

Dari uraian di atas, maka dapat diuraikan bahwa dampak pengembangan SDM guru di sekolah/madrasah yaitu:

- a. meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM guru. Pendayagunaan SDM akan berlangsung efektif dan efisien karena perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang SDM guru yang dimiliki. Penempatan ulang dimaksudkan agar setiap dan semua SDM yang dimiliki bekerja pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Dengan kata lain setiap jabatan/pekerjaan dilaksanakan oleh SDM yang bagus, yang dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada pencapaian tujuan organisasi.
- b. seorang guru mempunyai motivasi yang tinggi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggungjawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.



- c. seorang guru yang akan membuat orang untuk berperilaku atau merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- d. seorang melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.
- e. lebih khusus para guru mampu meningkatkan dirinya sebagai pendidik, baik yang berkaitan dengan peningkatan akademik maupun non akademik.

Menurut A. Budiantoro mengungkapkan bahwa dampak pengembangan SDM yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah yaitu:

1. mendorong perilaku proaktif dan terhindar dari perilaku reaktif dalam melaksanakan kegiatan pengembangan SDM guru yang akan berdampak positif pada pelaksanaan kegiatan di sekolah/madrasah. Perilaku proaktif dalam pengembangan SDM guru, rekrutmen dan seleksi yang akan menghasilkan SDM guru yang potensial, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Di samping itu SDM guru seperti akan memiliki motivasi kerja dan motivasi berprestasi tinggi dalam bekerja. Dengan kata lain SDM guru seperti itu yang bekerja secara proaktif akan mampu

menggunakan pikirannya dan selalu bersikap dan berperilaku positif dalam mengembangkan wawasan pengetahuan melalui bidang kerjanya. Oleh karena itu cenderung akan selalu mempersiapkan diri agar mampu mengantisipasi perubahan dan tantangan di lingkungannya.

2. pengembangan SDM guru yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah mampu untuk menetapkan tujuan organisasi. Pengembangan SDM guru dalam menetapkan kualifikasi SDM guru akan menghadirkan sejumlah SDM guru yang memiliki *know-how* sejenis yang berkualitas tinggi dalam melaksanakan kegiatan pengembangan SDM guru.
3. pengembangan SDM guru mampu merangsang pemikiran kritis dalam menguji asumsi dalam pengembangan SDM guru. SDM guru potensial yang dihasilkan dari perencanaan SDM yang akurat akan selalu terangsang untuk berpikir kritis dalam menghadapi lingkungan sekolah/madrasah yang mudah berubah, dengan menghasilkan berbagai asumsi baru secara operasional dan realistik, yang harus diuji dalam usaha pengembangan eksistensi organisasi.
4. pengembangan SDM guru juga mendorong partisi-



pasi tenaga profesional dalam proses pengembangan guru yang berkualitas. Perencanaan SDM guru dalam menetapkan kualifikasi SDM ini, dapat dilakukan dengan tidak sekedar mempersyaratkan tingkat keterampilan dan keahlian yang dikuasai sesuai bidang kerjanya, akan tetapi mempersyaratkan juga kemampuan bekerjasama dalam tim kerja.

5. pengembangan SDM guru juga mampu menjembatani jurang pemisah antara peningkatan SDM sekarang dengan visi di masa depan. Dari satu sisi pengembangan SDM guru harus mengidentifikasi kualifikasi SDM guru yang dibutuhkan berdasarkan kondisi pengembangan SDM guru yang sekarang.
6. pengembangan SDM guru mampu memantapkan alokasi SDM guru. Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat tergantung pada SDM guru yang dipekerjakannya.
7. pelaksanaan pengembangan SDM guru juga mampu menciptakan suasana kebersamaan. Menetapkan kualifikasi SDM guru untuk semua jenjang jabatan dan semua jenis pekerjaan, pengembangan SDM guru dapat mempersyaratkan mengenai sikap.

Dari semua dampak yang ada dapat terlihat bahwa jika pengembangan SDM dilakukan maka profesionalisme

guru juga akan meningkat dengan sendirinya. Kepala sekolah/madrasah menjadi orang yang berperan dalam pengembangan SDM di sekolah/madrasah yang dipimpinnya serta dalam peningkatan profesionalisme guru.

F. Kode Etik Guru

Dalam melakukan setiap pekerjaan, di dalamnya pasti terdapat aturan-aturan yang mengikat. Aturan tersebut dibuat agar suatu profesi dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah disepakati. Aturan-aturan tersebut tersusun dalam bentuk kode etik yang harus dipatuhi oleh semuanya. Termasuk di dalamnya adalah profesi guru. Guru memiliki serangkaian kode etik yang menaungi profesinya yang harus senantiasa ditaati. Kode etik guru merupakan pedoman yang mengatur hubungan guru dengan teman kerja, murid dan wali murid, pimpinan dan masyarakat serta dengan misi tugasnya.

Pada hakikatnya etika merupakan dasar pertimbangan dalam pembuatan keputusan tentang moral manusia dalam interaksi dengan lingkungannya. Secara umum etika dapat diartikan sebagai suatu disiplin filosofis yang sangat diperlukan dalam interaksi sesama manusia



dalam memilih dan memutuskan pola-pola perilaku yang sebaik baiknya berdasarkan timbangan moral-moral yang berlaku.

Sebagai kalangan profesional, maka guru Indonesia harus memiliki kode etik dan sumpah profesi. Guru juga harus memiliki kemampuan sesuai dengan standar minimal sehingga nantinya tidak melakukan pelanggaran-pelanggaran ketika mengajar.

Dengan adanya sumpah profesi dan kode etik guru, maka guru memiliki rambu-rambu, rem, dan pedoman dalam tindakannya saat menjalani profesi guru khususnya saat kegiatan mengajar. Alasannya, karena guru harus bertanggung jawab dengan profesi maupun hasil dari pengajaran yang ia berikan kepada siswa.

Secara umum kode etik dapat diartikan sebagai nilai, norma dan aturan tertulis yang mengatur tentang apa yang seharusnya dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh profesional. Kode etik guru adalah aturan-aturan, nilai dan norma yang disepakati dan diterima oleh guru seluruh Indonesia sebagai pedoman dalam menjalankan profesinya.

Sebagai pendidik, perilaku dan sikap guru dijadikan contoh tidak hanya oleh muridnya tetapi juga masyarakat. Oleh sebab itu, adanya kode etik guru

diharapkan mampu mengontrol sikap guru baik sebagai pengajar maupun sebagai masyarakat umum.

Tujuan dari Kode Etik Guru Indonesia adalah menempatkan guru sebagai pekerjaan yang terhormat, mulia dan bermartabat di masyarakat yang dilindungi oleh undang-undang. Sedangkan fungsinya sebagai alat prinsip dan norma moral yang dijadikan acuan guru dalam melaksanakan tugas dan pelayanan profesional dalam hubungannya dengan murid, orang tua/wali murid, sekolah dan rekan kerja.

Sebagai profesi yang mulia, peran guru sangat diperlukan untuk membantu membentuk generasi-generasi penerus bangsa yang cemerlang dengan berlandaskan Pancasila.

Tugas seorang guru antara lain:

1. Sebagai pengajar
2. Sebagai pendidik
3. Sebagai teladan
4. Memberikan motivasi
5. Belajar
6. Mengembangkan ilmu dan Metode baru

Kode etik dapat ditetapkan oleh suatu organisasi profesi yang berlaku dan mengikat para anggotanya. Penetapan kode etik tidak boleh dilakukan oleh orang



perorangan, melainkan anggota profesi atau orang-orang yang diutus atas nama profesi tersebut. Kode etik suatu profesi hanya akan mempunyai pengaruh yang kuat dalam menegakkan disiplin di kalangan profesi tersebut, jika semua orang yang menjalankan profesi tersebut tergabung (menjadi anggota) dalam organisasi profesi yang bersangkutan.

Ketaatan guru pada Kode Etik akan mendorong guru berperilaku sesuai dengan aturan-aturan yang dibolehkan dan menghindari aturan-aturan yang dilarang oleh etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesinya selama menjalankan tugas-tugas profesional dan berkehidupan sebagai warga negara dan anggota masyarakat. Dengan demikian, aktualisasi diri guru dalam melaksanakan proses pendidikan dan pembelajaran secara profesional, bermartabat, dan beretika akan terwujud.

Fungsi kode etik profesi dibuat dalam suatu profesi antara lain sebagai berikut:

1. Untuk melindungi pekerjaan sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

2. Untuk mengontrol terjadinya ketidakpuasan dan persengketaan dari para pelaksana, sehingga dapat menjaga dan meningkatkan stabilitas internal dan eksternal pekerjaan.
3. Melindungi para praktisi di masyarakat, terutama dalam hal adanya kasus-kasus penyimpangan tindakan.
4. Melindungi anggota masyarakat dari praktek-praktek yang menyimpang dari ketentuan yang berlaku.
5. Untuk menjaga dan memelihara kesejahteraan anggotanya.
6. Untuk meningkatkan mutu dan pengabdian anggota profesi.

Dalam upaya mewujudkan kode etik guru Indonesia, perlu memperhatikan sejumlah faktor yang hingga saat ini masih di rasakan sebagai kendala. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Kualitas pribadi guru
2. Pendidikan guru
3. Sarana dan prasarana Pendidikan
4. Sistem pendidikan



5. Kedudukan, karier dan kesejahteraan guru
6. Kebijakan pemerintah

Berbagai pihak yang memiliki keterkaitan (pembuat kebijakan/keputusan, para pakar, manajer, pelaksana) secara proporsional dan professional seyogyanya dapat bekerjasama secara sistemik, sinergik, dan simbiotik dalam mewujudkan kode etik guru Indonesia. Hal yang paling mendasar adalah kemauan politik yang terwujud dalam bentuk kebijakan manajemen guru dan perlakuan terhadap profesi guru.

KEPALA SEKOLAH/MADRASAH DAN PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU

TOPIK PEMBAHASAN

- Kepemimpinan dan Peningkatan Profesionalisme Guru
- Peningkatan Profesionalisme Guru
- Strategi Kepemimpinan dan Peningkatan Profesionalisme Guru
- Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Pendidikan





Bab
3

KEPALA SEKOLAH/MADRASAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU



A. Kepemimpinan dan Peningkatan Profesionalisme Guru

Teori-teori tentang kepemimpinan telah banyak dibahas dalam berbagai sudut pandang, sebagian ada yang memandang dari sisi perilaku, sisi gaya atau tipe atau cara bagaimana pemimpin itu mempengaruhi bawahan dalam meningkatkan kinerja bawahan. Dalam dunia pendidikan biasanya disebut dengan peningkatan profesionalisme bagi para guru.

Keberhasilan kepala sekolah dipengaruhi oleh gaya



kepemimpinannya terhadap bawahan (guru). gaya kepemimpinan adalah pola perilaku para pemimpin yang konsisten mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang-orang tersebut. Pada saat suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa gaya kepala sekolah/madrasah yang efektif ada empat: (1) gaya instruktif, penerapannya pada bawahan (guru) yang masih baru atau baru bertugas. (2) gaya konsultatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah, (3) gaya partisipatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi, (4) gaya delegatif, penerapannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.

Selain itu sepanjang dapat diketahui dan sepanjang pengamatan para ahli, cara seorang pemimpin melakukan kepemimpinannya itu dapat digolongkan



juga atas beberapa gaya antara lain (1) Gaya Otokratis; (2) Gaya Militeristik; (3) Gaya Paternalistik; (4) Gaya Kharismatis; (5) Gaya Bebas "*Laisses Faire*"; dan (6) Gaya Demokratis.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat dengan efektif mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan kinerja bawahan adalah demokratis. Gaya kepemimpinan Demokratis dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin mau menerima saran-saran dari bawahan dan bahkan kritikan-kritikan dimintanya dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama. Pemimpin memberi kebebasan yang cukup kepada bawahannya karena menaruh kepercayaan yang cukup bahwa mereka itu akan berusaha sendiri menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Segala usaha ditunjukkan untuk membuat bawahan senantiasa mencapai hasil yang baik dari diri sendiri. Untuk itu seorang pemimpin demokratis senantiasa berusaha memupuk kekeluargaan dan persatuan, membangun semangat dan gairah bekerja pada anak buahnya. Secara garis besar gaya demokratis adalah: (a) pandangannya bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; (b) selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya; (c) senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan;

(d) selalu berusaha menjadikan bawahan lebih sukses daripada dirinya; (e) selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan “*teamwork*” dalam usaha mencapai tujuan; (f) berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pimpinan.

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas di lingkungan pendidikan. Pengembangan SDM pemimpin dan tenaga pendidik merupakan proses peningkatan kemampuan pemimpin dan guru agar mampu melakukan pilihan-pilihan dalam melaksanakan profesinya. Proses pengembangan SDM tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pemimpin pendidikan, termasuk seperti kepala sekolah/madrasah.

Salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas Pendidikan adalah kepala sekolah/madrasah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.



Agar kepala sekolah/madrasah mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin Pendidikan, maka dalam proses pengangkatannya harus ada trasfaransi, memiliki mental yang baik dan tingginya motivasi dan semangat serta disiplin dalam melakukan tugas, sehingga kualitas pendidikan akan meningkat, produktivitas kerja kepala sekolah/madrasah yang berimplikasi pada mutu (*input*, proses, dan *output*) juga akan menjadi lebih baik.

Memahami makna kepala sekolah/madrasah adalah memahami hakikat pemaknaannya secara bahasa. Kepala sekolah/madrasah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah/madrasah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah/madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelejaran.

Secara umum kepala sekolah/madrasah dapat diartikan pemimpin sekolah/madrasah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa: “Kepala sekolah/madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah/madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara

guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk (2006:106) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah/madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah/madrasah) di sekolah/madrasah”.

Kepala sekolah/madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah/madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah/madrasah diartikan sebagai bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan Bersama yang telah ditetapkan.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin tidak hanya mengetahui tugasnya sebagai pemimpin, namun seharusnya kepala sekolah/madrasah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah/madrasah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo (2002:90) adalah: (1)

Peranan hubungan antar perseorangan; (2) Peranan informasional; (3) Sebagai pengambil keputusan.

Di antara Peranan hubungan antar perseorangan yaitu: (a) *Figurehead*, yang berarti lambang di mana kepala sekolah/madrasah sebagai lambang sekolah/madrasah yang dipimpinnya; (b) *Kepemimpinan (Leadership)*. Kepala sekolah/madrasah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah/madrasah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; dan (c) *Penghubung (liasion)*. Kepala sekolah/madrasah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah/madrasah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah/madrasah. Sedangkan secara internal, kepala sekolah/madrasah menjadi perantara antara guru, staf, siswa dan seluruh sivitas sekolah/madrasah lainnya.

Di antara peranan informasional yaitu: (a) Sebagai monitor. Kepala sekolah/madrasah senantiasa mengadakan pengamatan menyeluruh terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah/madrasah; (b) Sebagai disseminator. Kepala sekolah/madrasah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf,

orang tua murid, komite sekolah/madrasah dan seluruh sivitas akademika lainnya; (c) *Spokesman*. Kepala sekolah/madrasah menyebarkan informasi kepada lingkungan luar sekolah/madrasah yang dianggap perlu.

Peran sebagai pengambil keputusan yaitu: (a) *entrepreneur*. Kepala sekolah/madrasah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah/madrasah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah/madrasah; (b) orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah/madrasah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil; (c) orang yang menyediakan segala sumber. Kepala sekolah/madrasah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan; dan (d) *a negotiator roles*. Kepala sekolah/madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Ada banyak faktor penghambat tercapainya kualitas keprofesionalan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah seperti proses pengangkatannya tidak



transparan, rendahnya mental kepala sekolah/madrasah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah/madrasah yang masih sempit serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah/madrasah yang professional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah/madrasah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output).

Untuk dapat mengurangi faktor penghambat tercapainya profesionalitas kepala sekolah/madrasah, maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan, yaitu: *Pertama*; Pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah/madrasah. Sarana yang telah dikembangkan dalam pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah/madrasah adalah musyawarah kepala sekolah/madrasah (MKS/M), kelompok kerja kepala sekolah/madrasah (KKKS/M), pusat kegiatan kepala sekolah/madrasah (PKKS/M). Di samping itu, peningkatan dapat dilakukan melalui pendidikan, dengan program sarjana atau pascasarjana bagi kepala sekolah/madrasah sesuai dengan bidang keahliannya, sehingga tidak terlepas dari koridor disiplin ilmu masing-masing.

Kedua; Revitalisasi MKKS/M. Melalui MKKS/M dapat dipikirkan cara menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metoda dan variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Dengan mengefektifkan MKKS/M semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan kepala sekolah/madrasah dalam kegiatan pendidikan dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

Ketiga; Peningkatan disiplin. Dalam melahirkan kepala sekolah/madrasah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan di sekolah/madrasah, maka diperlukan adanya peningkatan disiplin agar terciptanya iklim sekolah/madrasah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah/madrasah.

Keempat; Pembentukan kelompok diskusi profesi. Kelompok diskusi profesi dibentuk untuk mengatasi tenaga kependidikan yang kurang semangat dalam melakukan tugas-tugas kependidikan di sekolah/madrasah yang melibatkan pengawas sekolah/madrasah, komite sekolah/madrasah atau orang lain



yang ahli dalam memecahkan masalah yang dihadapi kepala sekolah/madrasah dan tenaga kependidikan.

Selain itu kepala sekolah/madrasah wajib memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh yang berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT), yang merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki kualitas layanan di lembaga yang dipimpinnya.

Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah/madrasah agar “pelanggan” puas; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*).

Terdapat beberapa model kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah:

a. Kepala sekolah/madrasah menganggap bawahan (guru) sebagai saudara yang sama-sama harus diberikan peluang untuk meningkatkan profesionalisme

Guru sebagai bawahan merupakan tolak ukur keberhasilan siswa, dan merupakan komponen utama yang harus dikembangkan serta ditingkatkan profesionalnya. Kepala sekolah/madrasah senantiasa mengadakan pendekatan kepada mereka secara kekeluargaan atau sebagai saudara, dengan demikian mereka akan merasa satu saudara yang secara bersama bertanggungjawab terhadap sekolah/madrasah dan mutu sekolah/madrasah, oleh karenanya dengan profesionalisme guru maka mutu siswa akan tercapai. Untuk peningkatan profesionalisme tersebut, maka model kepemimpinan kepala sekolah/madrasah di antaranya menganggap guru sebagai saudara.

b. Kepala sekolah/madrasah senang menerima saran dan kritik dari bawahan

Dalam mencapai tujuan pendidikan kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin, mempunyai otoritas dan wewenang yang kuat, hampir apapun kebijakan yang diberikan akan dilaksanakan oleh bawahan termasuk guru, tetapi untuk meraih



keberhasilan bersama kepala sekolah/madrasah mendengarkan saran dan kritik dari bawahan dengan legowo, saling mengisi atas keinginan kepala sekolah/madrasah dan keinginan bawahan untuk secara bersama-sama memperbaiki mutu sekolah/madrasah. Hal ini sering terjadi baik di dalam rapat atau di luar ruang rapat.

Dengan kepemimpinan yang mau mendengar dan menerima saran, kritik dari bawahan akan memberikan respon yang positif bagi bawahan utamanya guru, sehingga guru akan merasa dihargai, dengan demikian guru akan termotivasi dan dengan senang hati akan melaksanakan tugas secara baik dalam upaya memajukan mutu siswa.

c. Kepala sekolah/madrasah mengkomunikasikan kebijakan dan masalah secara bersama.

Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang yang ditugaskan untuk mengelola sekolah/madrasah dituntut mampu mengelola sekolah/madrasah termasuk mengkomunikasikan kebijakan, baik kebijakan dari pusat atau atasannya secara langsung maupun kebijakan dari kepala sekolah/madrasah itu sendiri. Kepala sekolah/madrasah senantiasa mengajak

bawahan termasuk guru atas berbagai kebijakan terlebih kebijakan mengenai guru. Sebab jika kepala sekolah/madrasah sewenang-wenang dalam memberikan atau menetapkan kebijakan, maka guru yang tidak setuju akan berontak dan berakhir dengan malas mengajar atau bahkan mengajar tetapi tidak maksimal. Tapi sebaliknya jika ada kebijakan yang menyangkut tentang guru, dan kepala sekolah/madrasah mampu mengkomunikasikan dan membicarakan kebijakan yang mau diambil atau diterapkan dan melibatkan guru, maka kebijakan yang dibicarakan bersama akan meningkatkan kinerja guru dan semangatnya.

d. Kepala sekolah/madrasah menaruh kepercayaan pada bawahan

Melihat latar belakang bawahan (Guru) yang mempunyai latar belakang pendidikan yang hampir memadai dengan kebutuhan, maka untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala sekolah/madrasah memberikan kepercayaan pada tugas mereka, dengan tetap diperhatikan, jika terjadi kesalahan. Dalam rangka peningkatan kinerja memang kepala sekolah/madrasah harus memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada mereka, Kepala sekolah/madrasah dalam hal ini memberikan delegasi, sebab bawahan (guru) memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi. Jika pendelegasian dan kepercayaan



tidak diberikan, maka para guru akan enggan untuk bekerja apalagi meningkatkan profesionalismenya sendiri, karena merasa bahwa kepala sekolah/madrasah tidak percaya pada mereka.

e. Kepala sekolah/madrasah membangun tim kerja secara kekeluargaan

Kepala sekolah/madrasah harus mempunyai komitmen terhadap sekolah/madrasah, menjabarkan kepentingan sekolah/madrasah, membantu guru untuk mengidentifikasi nilai-nilai, tujuan, dan misi sekolah/madrasah baik ke dalam maupun keluar, untuk itu semua maka kepala sekolah/madrasah membangun tim kerja. Sehingga kepala sekolah/madrasah mampu meningkatkan profesionalisme guru.

Misalnya kepala sekolah/madrasah mempunyai komitmen meningkatkan mutu sekolah/madrasah, tetapi tidak ada komitmen meningkatkan mutu guru, bahkan tidak memperhatikan guru, berarti tim kerja tidak solid, dengan keadaan demikian guru akan malas untuk bersama mencapai visi dan misi tujuan sekolah/madrasah.

f. Kepala sekolah/madrasah membangun gairah kerja

Untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala sekolah/madrasah senantiasa meningkatkan gairah kerja, hal ini dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya dengan penghargaan, pujian, memberikan harapan dan tujuan kerja yang tinggi, dengan demikian guru akan senantiasa bergairah dan semangat untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

Kepala sekolah/madrasah harus mampu mewujudkan tujuan perorangan, menstimulasi guru, dan siswa untuk mencapai prestasi yang tinggi, dengan tetap menentukan harapan kinerja yang tinggi dan terbaik, menghargai kemampuan, potensi orang lain dan menyatakan kepercayaannya, terhadap hasil memuaskan yang dicapainya.

g. Kepala sekolah/madrasah membagi keberhasilan secara adil

Sebuah masalah klasik yang mencuat sampai akhir-akhir ini adalah tingkat kesejahteraan guru, Hampir seluruh guru yang ada di Indonesia masih merasakan rendahnya kesejahteraan. Tuntutan ini harus dijawab oleh masing-



masing kepala sekolah/madrasah untuk meningkatkan kesejahteraan guru.

Salah satu alternatif termudah untuk meningkatkan kinerja guru adalah membagi keberhasilan secara adil melalui peningkatan kesejahteraan. Tidak hanya memberikan peningkatan kesejahteraan begitu saja tetapi membagikan keberhasilan dan kesejahteraan tersebut secara adil. Sebenarnya kesejahteraan guru saja belum terpenuhi apalagi peningkatan kesejahteraan, tetapi paling tidak jika ada keberhasilan terlebih menyangkut keuangan, pembagian inilah yang terkadang menggajal dibenak guru, sehingga membuat mereka merasa tidak adil, dan jika ini terjadi maka guru akan malas.

B. Peningkatan Profesionalisme Guru

Pekerjaan pemimpin tidak semudah yang dibayangkan terlebih di dunia pendidikan, sebab di dalam sekolah/madrasah terdiri dari berbagai komponen yang berbeda, baik dari segi latar belakang pendidikan dan lingkungan sosialnya yang keberadaannya berada dalam satu wadah yaitu sekolah/madrasah, sehingga masing-masing membawa budaya dan keinginan masing-masing, baik ditingkat tenaga pendidikan maupun siswanya.

Kepala sekolah/madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah/madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah, oleh karenanya keberhasilan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah kepala sekolah/madrasah yang mampu menentukan titik pusat dan irama sekolah/madrasah khususnya pada guru.

Para penganut teori kepemimpinan, berpendapat bahwa kepemimpinan seseorang itu ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyesuaikannya pada situasi dan kondisi yang dihadapinya. Situasi dan kondisi ini terdiri atas tiga lapis, yaitu tugas, pekerjaan atau masalah yang dihadapi, orang-orang yang dipimpin, keadaan yang mempengaruhi pekerjaan serta orang-orang yang harus menjalankan pekerjaan tersebut.

Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal kelompok orang-orang yang harus dipimpinnya, mengenal akan sifat-sifat pekerjaan yang harus diselesaikan, serta mengetahui sifat serta hukum daripada lingkungan yang mengitari serta mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung baik orang-orangnya, dirinya dan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan bersama itu. Pemimpin harus berperan sebagai pembina kelompok



yang dipimpin, menciptakan cara-cara yang gampang untuk membangunkan semangat kerja atau memberi kesempatan serta kemungkinan orang-orang tersebut untuk memahami apa yang harus dikerjakan dan dicapai, bagaimana caranya dan syarat-syaratnya yang harus dipenuhi. Untuk itu sebagai pemimpin harus mampu mengusahakan kemudahan-kemudahan guna merangsang kegiatan-kegiatan kelompok dalam pencapaian tujuan.

Kepemimpinan menggambarkan hubungan dinamis antara tujuan pemimpin serta tujuan dan kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan menjalankan fungsinya pada kesempatan pilihan dan perjuangan atas cita-cita kelompok. Mendasari teori tersebut, maka secara kepemimpinan, kepala sekolah/madrasah memanfaatkan kondisi pribadi dan situasi untuk mengembangkan kinerja bawahan, sehingga dengan gaya kepemimpinannya mampu meningkatkan profesionalisme guru.

Mengapa dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah tersebut terjadi peningkatan profesionalisme guru, adapun alasannya adalah karena kepala sekolah/madrasah memanfaatkan hubungan pribadinya dengan situasi untuk mempengaruhi dan meningkatkan profesionalisme guru. Adapun pemanfaatan hubungan

pribadi dengan situasi yang dilakukan kepala sekolah/madrasah hingga dapat meningkatkan profesionalisme guru, disebabkan oleh:

a. Karena kepala sekolah/madrasah membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan tugas masing-masing

Kepala madrasah sebagai manajer dituntut untuk mampu mengidentifikasi bawahan, dengan demikian manajer dapat melihat kemampuan bawahan untuk diberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan bawahan. Ini diharapkan mampu mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah/madrasah pada saat menunjuk seorang guru untuk memberikan pekerjaan kepada guru tersebut, terlebih dahulu melihat kemampuan yang dimiliki oleh guru dan kemudian baru dikomunikasikan dan selanjutnya akan di serahkan pekerjaan tersebut.

b. Karena kepala sekolah/madrasah melihat karakteristik guru di bidang pengajaran

Untuk meningkatkan profesionalisme guru, maka kepala sekolah/madrasah harus mampu membaca karakter bawahan atau guru itu sendiri, bidang-bidang apa saja yang guru tekuni, dan ketrampilan-ketrampilan apa



yang mereka miliki. Seorang pemimpin harus mampu membaca karakter bawahan, terlebih jika ada guru yang sering marah, atau guru yang agak lemah, atau guru wanita dan laki-laki mempunyai karakter yang berbeda, sehingga dalam memberikan mata pelajaran yang diasuhkannya juga harus membaca keadaan ini

c. Karena kepala sekolah/madrasah jeli melihat tingkat efektivitas penguasaan guru dalam mengajar

Dalam pendidikan unsur utama adalah guru dan siswa. Jika dalam proses pembelajaran guru kurang, akan menjadi masalah. Di sekolah/madrasah keadaan guru telah sesuai, baik kepangkatan maupun kualifikasi keilmuan.

Agar tidak terjadi masalah dalam pembelajaran dan untuk menyeimbangkan keadaan yang demikian, maka seorang pemimpin harus jeli melihat guru kalau ada beberapa yang sama jurusan atau lulusannya, maka kepala sekolah/madrasah harus melihat keadaan dan latar belakang kemampuan dan pengalaman.

d. Karena kepala sekolah/madrasah memberikan support (dorongan) kepada guru untuk melanjutkan studi

Dorongan seorang pemimpin terhadap bawahan sangat berarti, walaupun kadang hanya sedikit. Sebab bawahan sangat sensitif terhadap kebijakan pimpinan. Jika seorang pemimpin dalam hal yang kecil saja tidak mendukung, maka guru akan putus semangat, tapi sebaliknya dengan support, maka guru akan semangat dalam meningkatkan profesionalnya, di antaranya dengan melanjutkan pendidikan. Tinggal bagaimana seorang pemimpin memberikan support terhadap bawahan. Di sekolah/madrasah support juga diberikan bagi guru-guru yang ingin melanjutkan studi.

e. Karena kepala sekolah/madrasah memberikan penyegaran

Tugas seorang guru jika dikaji secara mendalam sungguh berat, disamping kemampuan yang harus dikuasai, guru juga harus menguasai psikologis anak didik, kesabaran juga dituntut. Hal ini merupakan tugas guru secara rutin. Selanjutnya jika ini berulang-ulang dalam kesehariannya, maka kejenuhan bagi guru itu sendiri akan muncul. Peran kepala sekolah/madrasah dalam melihat bawahan harus tertuju bagaimana agar guru tetap *fresh* dalam mengajar, tidak jenuh sehingga tingkat profesionalismenya tetap tinggi. Agar terjadi penyegaran, maka sekolah/madrasah perlu mengadakan rekreasi ataupun perayaan keberhasilan madrasah.



f. Karena kepala sekolah/madrasah mengikutsertakan pelatihan, seminar dan MGMP

Salah satu yang mendorong peningkatan profesionalisme guru adalah mengikuti penataran, pelatihan, seminar ataupun MGMP, sebab dengan mengikuti kegiatan ini guru dapat melihat kemampuan guru yang lain, dapat menimba ilmu antara satu dengan yang lain, dapat menyerap berbagai pengalaman yang diberikan oleh tutor. Berbagai kesulitan pengajaran dapat dipecahkan saat seperti pelatihan, MGMP maupun penataran.

Di samping itu dapat membuat guru *fresh* sebab dapat bertemu dengan teman sejawat dan dapat mencurahkan berbagai masalah, kesulitan dan keberhasilan, sehingga dengan ini semua akan memotivasi masing-masing guru untuk menerapkan di sekolah/madrasah nya masing-masing.

Kepala sekolah/madrasah senantiasa memberi kesempatan secara bergantian terhadap guru untuk mengikuti kegiatan tersebut dengan tetap mengkoordinasikan agar tidak ada jam pelajaran yang kosong atau terbengkalai.

g. Karena kepala sekolah/madrasah menganjurkan untuk meningkatkan wawasan (banyak membaca)

Salah satu kelemahan pendidikan di Indonesia antara lain wawasan guru, akan tetapi ini juga tidak serta merta menyalahkan guru. Sebab ditinjau dari segi gaji, maka keuangan guru tidak memadai untuk membeli buku. Bagaimana guru akan membeli buku jika gajinya saja rendah. Secara logis hendaknya guru diberikan tunjangan yang besar untuk keperluan peningkatan wawasan, seperti uang pembelian buku, uang studi banding, uang MGMP, dan studi komparatif dengan pihak lain. Di sekolah/madrasah keadaan ini disikapi dengan melengkapi buku di perpustakaan, dan menganjurkan pada guru untuk membaca di perpustakaan.

C. Strategi Kepemimpinan dan Peningkatan Profesionalisme Guru

Kepala sekolah/madrasah selaku pemimpin akan menjadi perhatian, artinya semua pandangan diarahkan kepadanya, di manapun dan dalam kesempatan apapun. Oleh karenanya penampilan kepala sekolah harus dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya.



Kepala madrasah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh karena itu kepala sekolah/madrasah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa sehingga mereka memahami tujuan sekolah/madrasah secara antusias, bekerja secara bertanggungjawab dan professional. Kepala sekolah/madrasah juga orang yang selalu memiliki visi dan misi serta tujuan dalam menjalankan kepemimpinannya.

Pengembangan visi kepemimpinan dalam rangka pengembangan mutu sekolah/madrasah mutlak diperlukan. Karena sekolah/madrasah yang unggul dan bermutu tinggi biasanya dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah yang bermutu tinggi, efektif, dan memiliki visi (visioner). Pengembangan visi kepemimpinan akan melahirkan kepemimpinan yang visioner. Kepemimpinan visioner lebih relevan dengan gerakan manajemen mutu berbasis madrasah (*school based management*) dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan saat ini.

Kepemimpinan visioner yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, kemudian menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih profesional,

serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan/mensosialisasikan/mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel (2005:82).

Edward Sallis (2006:172) menyatakan, bahwa dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dibutuhkan kepemimpinan yang kuat dan jauh ke depan. Fungsi utama pemimpin adalah mempertinggi mutu dan mendukung para staf yang menjalankan roda mutu. Oleh karena itu dalam prinsip manajemen mutu terpadu (TQM) institusi hanya membutuhkan manajemen yang sederhana dengan kepemimpinan yang unggul.

Menilik hal tersebut, dalam rangka mengembangkan kepemimpinan sekolah/madrasah yang efektif kepala sekolah/madrasah hendaknya memiliki berbagai ilmu pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang mendukung tugas kepemimpinannya. Ia harus memahami berbagai faktor dan lingkungan yang dapat menjamin kepengikutan bawahan tetap dalam arahan guna pencapaian tujuan mutu sekolah/madrasah. Secara praktis kepala sekolah/



madrasah perlu menfokuskan tindakan-tindakanya pada penetapan tujuan sekolah/madrasah, mendefinisikan tujuan sekolah/madrasah, dan memberikan sumber-sumber yang diperlukan untuk terjadinya belajar. Pada saat yang sama, Kepala sekolah/madrasah juga perlu mensupervisi dan mengevaluasi guru, mengkoordinasi program-program pengembangan staf, dan menciptakan hubungan dengan dan antar guru.

Kepemimpinan visioner bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan sekolah/madrasah berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme, lebih dari itu pemimpin sekaligus harus dapat mengakomodir kepentingan hubungan baik di antara personel (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti kariernya. Kepemimpinan visioner dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja, bahkan mewujudkan prestasi pendidikan sekolah/madrasah, apalagi di tengah-tengah tuntutan kemandirian berfikir dan bertindak.

Visi kepemimpinan sekolah/madrasah akan dapat berkembang jika seorang pemimpin terus meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kepemimpinannya. Menurut Aan Komariah dan Cepi Triatna (2005:90-92), bahwa dalam rangka pengembangan

kepemimpinan visioner ada beberapa langkah yang harus diperhatikan, meliputi: 1) penciptaan Visi; b). perumusan Visi; c) transformasi Visi; dan d) implementasi Visi. Untuk mengembangkan visi kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin perlu memahami makna kepemimpinan, karakteristik sekolah/madrasah yang dipimpin, dan komitmennya terhadap pengembangan mutu sekolah/madrasah.

Makna kepemimpinan akan memberi bekal pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kepemimpinan efektif; pemahaman terhadap karakteristik sekolah/madrasah yang dipimpin mencakup visi, misi, nilai dan tujuan akan memberikan bekal situasi, kondisi, dan lingkungan mutu yang akan dikembangkannya; dan komitmen terhadap mutu sekolah/madrasah akan menjamin aktivitas kepemimpinannya tetap dalam koridor mutu, bahkan pemimpin sendiri menjadi agen mutu sekolah/madrasah.

Kepemimpinan sekolah/madrasah memegang kepemimpinan tertinggi. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah disebut dengan kepemimpinan instruksional, yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan kepala sekolah/madrasah untuk meningkatkan perkembangan belajar peserta didik. Sebagai pemimpin instruksional, kepala sekolah/madrasah perlu mengkreasikan berbagai kemungkinan pengembangan proses belajar mengajar



yang bermutu tinggi, sehingga dapat meningkatkan prestasi sekolah/madrasah.

Kepala sekolah/madrasah yang efektif senantiasa menekankan prestasi, menetapkan strategi pengajaran, dan meyakinkan akan adanya situasi yang teratur. pemimpin selalu melakukan evaluasi terhadap kemajuan peserta didik, melakukan koordinasi program-program pengajaran, dan memberikan dorongan dan dukungan kepada tenaga pendidik untuk selalu meningkatkan prestasinya. Pada saat yang sama kepala sekolah/madrasah senantiasa menginternalisasikan nilai-nilai, etika dalam dirinya dan mengembangkan budaya kerja yang sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan, sehingga kepemimpinan yang dilakukan mempunyai manfaat hakiki.

Visi, misi, nilai, dan tujuan merupakan satu kesatuan sebagai jati diri lembaga. Visi menjiwai seluruh aktivitas organisasi. Misi merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk meralisasikan visi. Nilai organisasi merupakan prinsip operasional dan arahan untuk mencapai visi dan misi; sedangkan tujuan diturunkan dari misi yang merupakan hasil akhir yang diinginkan di waktu mendatang melalui kegiatan-kegiatan sekarang yang diarahkan.

Sallis (2006:216) menyatakan, bahwa pernyataan visi mengisyaratkan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri. Pernyataan visi tersebut harus lugas dan langsung menunjuk kepada tujuan pokok lembaga. Contoh “seluruh peserta didik harus berhasil” atau “menyediakan standar belajar tertinggi”. Singkatnya visi merupakan *statement of power humaniora*, dapat berupa daya imajinasi, daya tembus, daya pandang, dan daya rekayasa.

Visi merupakan atribut utama seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin bertanggungjawab untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberi respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.

Visi tercipta dari kreativitas pemimpin dalam berfikir dan sebagai refleksi profesionalisme serta pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi internasional, pertemuan keilmuan, serta kegiatan intelektual yang membentuk



pola pikir (*mindset*) tertentu.

Visi sekolah/madrasah yang dibentuk oleh kepala sekolah/madrasah bersama civitas sekolah/madrasah kemudian disosialisasikan kepada seluruh civitas sehingga menjadi acuan setiap kegiatan. Kepala sekolah/madrasah harus mengkomunikasikan visi dan simbol-simbol institusi kepada pendidik, tenaga pendidik, peserta didik, dan sivitas akademika yang lebih luas. Pemahaman visi sekolah/madrasah akan menjadikan aktivitas kepemimpinan efektif dan terarah dalam mencapai tujuan yang lebih optimal.

Setelah visi dirumuskan dan dipahami, kepala sekolah/madrasah perlu merumuskan dan memahami misi sekolah/madrasah. Misi merupakan tugas pokok untuk merealisasikan visi. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk berinisiatif, mengevaluasi, dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi.

Sallis (2006:217) menyebutkan ada beberapa strategi yang harus diperhatikan dalam menyusun statemen misi, yaitu: 1) harus mudah diingat; 2) harus mudah dikomunikasikan; 3) sifat dasar kegiatan harus jelas; 4) harus ada komitmen terhadap peningkatan mutu; 5)



harus berupa statemen tujuan jangka panjang dari sebuah organisasi; 6) harus difokuskan kepada pelanggan; dan 7) harus fleksibel.

Adapun nilai organisasi adalah sebuah keyakinan abadi sehingga menjadi suatu cara bertindak spesifik. Nilai-nilai organisasi merupakan prinsip operasional dan arahan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan/keyakinan dan aspirasi lembaga. Nilai tersebut harus selaras dengan lingkungan tempat lembaga beroperasi.

Nilai-nilai organisasi harus singkat, padat, mudah diingat dan dapat dikomunikasikan kepada seluruh personel lembaga. Nilai-nilai tersebut merupakan khas dari masing-masing organisasi. Dalam menentukan nilai-nilai tersebut perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut, yaitu: 1) memprioritaskan peserta didik; 2) mengoperasionalkan standar tertinggi dan integritas profesional; 3) bekerja dalam suatu tim; 4) komitmen terhadap perbaikan berkesinambungan; dan bekerja untuk meyakinkan kesempatan yang sama bagi setiap orang.

Adapun tujuan sekolah/madrasah adalah upaya menterjemahkan visi, misi, dan nilai dalam sasaran dan cita-cita yang bisa dicapai. Oleh karena itu sebuah tujuan



harus diekspresikan dalam metode yang terukur, sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan metode tersebut. Tujuan yang akan dirumuskan biasanya tergantung pada sejumlah faktor meliputi: visi dan misi yang biasanya dijabarkan dalam fungsi dan tugas pokok lembaga; nilai-nilai yang dipegang, kekuatan dan kelemahan organisasi, kesempatan serta ancaman lingkungan organisasi.

Untuk mengembangkan visi kepemimpinan dalam rangka memahami karakteristik sekolah/madrasah, seorang pemimpin sekolah/madrasah harus dapat merumuskan, mensosialisasikan, dan menginternalisasikan visi, misi, nilai dan tujuan sekolah/madrasah dalam aktivitas kepemimpinan yang dilakukannya.

Visi kepemimpinan sekolah/madrasah akan lebih bermakna apabila seorang pemimpin mempunyai komitmen terhadap mutu. Komitmen ini diwujudkan dengan perhatian yang serius terhadap budaya mutu di sekolah/madrasah, di mana seorang pemimpin tidak sekedar sebagai pengarah mutu, tetapi sekaligus menjadi agen dan penggerak mutu madrasah.

Sallis (2006:170) menyatakan, bahwa 80 % inisiatif mutu gagal dalam 2 tahun pertama, biasanya karena tidak adanya komitmen dari pemimpin terhadap inisiatif mutu tersebut. Temuan Peters dan Austin menyebutkan,



bahwa yang menentukan dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Revolusi mutu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan mutu yang disebut MBWA (*management by walking about* = manajemen dengan melaksanakan). MBWA menuntut komitmen tinggi dari pemimpin terhadap pengembangan mutu sekolah/madrasah.

Dalam bahasa yang lain, MBWA senada dengan pemikiran Ki Hajar Dewantara dalam menetapkan visi kepemimpinan pendidikan dalam sebuah akronim yang terkenal, yaitu: *Ing ngarso sung tulodo, Ing madyo mangun karso; Tut wuri handayani*. *Ing ngarso sung tulodo*, memiliki makna seorang pemimpin sekolah/madrasah ketika berada di depan harus mampu memberikan keteladanan, sebagai panutan yang dapat diteladani dan diikuti bahwahnya; *Ing madyo mangun karso* berarti seorang pemimpin sekolah/madrasah ketika berada di tengah-tengah harus mampu menyusun karsa atau kekuatan untuk berkarya bersama bawahan. Sedangkan *Tut Wuri Handayani*, berarti bahwa seorang pemimpin ketika di belakang selalu memberi dorongan, motivasi, agar bawahnya maju terus tanpa kenal henti.

Komitmen terhadap mutu tersebut akhirnya akan mengembangkan visi kepemimpinan sekolah/madrasah lebih kooperatif, mengutamakan *team work*, peduli



bawahan, dan penuh inisiatif. Visi kepemimpinan demikian, pada akhirnya akan membawa sekolah/madrasah efektif, unggul, dan kompetitif. sekolah/Madrasah yang efektif, unggul, dan kompetitif akan dapat menjadi pendidikan alternatif utama bagi masyarakat seperti cita-cita *the founding father* sekolah/madrasah.

Kepala sekolah/madrasah harus mempunyai strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru tersebut, secara teoretis ada beberapa strategi kepala sekolah/madrasah dalam pembinaan profesionalisme guru.

Ada beberapa strategi kepala sekolah/madrasah dalam membina serta untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

a. Mendengarkan ide/saran dari para guru

Sebagai seorang kepala sekolah/madrasah yang berfungsi sebagai pemimpin, harus mau dan siap mendengar saran dan ide-ide dari guru, utamanya dalam rangka peningkatan kualitas atau kemampuan guru. Bukan hanya mendengar dalam hal ini tetapi lebih pada melaksanakan jika ide atau saran itu menunjang peningkatan profesionalisme guru. Pada saat terjadinya rapat kepala sekolah/madrasah senantiasa mendengar ide dan saran dari guru dan kemudian apabila saran itu bagus dan sesuai maka

kepala sekolah/madrasah tidak segan-segan untuk menerima dan menjalankan saran tersebut.

b. Menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi kepala sekolah/madrasah dan kesalahan guru

Dalam usaha meningkatkan kemampuan mengajar guru, maka kepala sekolah/madrasah selalu berusaha memahami bawahan dan berbagai kesalahan, baik itu yang terjadi akibat kesalahan guru atau kepala sekolah/madrasah itu sendiri, sehingga seorang guru tidak merasa disalahkan terus menerus, tetapi merasa lebih dihargai, strategi seperti ini dimaksudkan untuk mengambil hati bawahan bagi seorang pimpinan, lebih baik mengalah untuk menang daripada menang untuk kalah.

c. Mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan

Kepala sekolah/madrasah sebagai orang terdepan di sekolah/madrasah harus senantiasa mempunyai gagasan-gagasan baru untuk kemajuan sekolah/madrasah. Dalam penyampaian ide atau gagasan baru tersebut, kepala sekolah/madrasah tidak harus serta merta menerapkan kebijakan atau ide gagasan yang baru, akan tetapi lebih di sosialisasikan lebih



dahulu, agar bawahan dan guru tidak terkejut atau justru berbalik dengan kebijakan itu. Di sekolah/madrasah, jika pemimpin mempunyai gagasan atau ide baru juga di sosialisasikan terlebih dahulu dengan para guru dan semua staf sekolah/madrasah.

d. Memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru

Dalam setiap organisasi kepala sekolah/madrasah akan dihadapkan pada berbagai permasalahan, baik sikap guru, siswa yang mempunyai latar yang berbeda. Dalam hal semacam ini kepala sekolah/madrasah harus dapat bertindak arif, bijaksana dan adil tidak ada pihak yang dikalahkan atau dimenangkan, sehingga akan menimbulkan masalah baru. Untuk itu dalam menyelesaikan masalah harus juga mau menerima masukan atau saran dari guru atau bawahan. Kepala sekolah/madrasah apabila ada guru yang mengeluh dan mempunyai masalah akan memanggil guru tersebut dan kemudian memecahkan masalah guru tersebut dengan berbicara secara terbuka.

e. Membagi tugas secara bersama (tidak monopoli)

Pembagian tugas dalam penempatan guru sesuai perofesinya merupakan salah satu kecermatan yang

harus dianalisa oleh kepala sekolah/madrasah, dan jika kebijakan ini tidak tepat, maka akan mempengaruhi proses belajar mengajar, utamanya masalah kesesuaian mata pelajaran dengan tugas guru. Jika terjadi beberapa guru yang memiliki kualitas yang sama terhadap satu pelajaran maka kepala sekolah/madrasah akan menunjuk guru yang lebih senior dan terlebih dahulu membicarakannya di dalam rapat sehingga tidak ada kesan memonopoli dari kepala sekolah/madrasah tersebut.

f. Memberikan teladan

Keteladanan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi orang lain terutama atasan dengan bawahan, dan hampir budaya seperti ini sering muncul, jika kepala atau pimpinan malas maka bawahan juga demikian. Di sekolah/madrasah sebagaimana observasi dan wawancara yang penulis lakukan kepala sekolah/madrasah memberikan contoh atau teladan, seperti masuk dan pulang kerja, dalam ibadah seperti shalat dzuhur berjamaah.

g. Bertindak sesuai dengan kemampuan guru

Salah satu ciri pemimpin demokrasi adalah bertindak sesuai kemampuan bawahan, artinya pimpinan tidak memaksa kepada bawahan menjalankan tugas



yang bawahan tidak mampu melaksanakannya. Di sekolah/madrasah walaupun pimpinannya orang yang berwatak keras, tetapi selalu menjunjung kesesuaian kerja.

h. Memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin

Perhatian yang lebih terhadap mereka yang rajin dan mempunyai prestasi, merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan profesionalisme guru, sebab dengan perhatian pemberian imbalan bagi mereka yang rajin akan menimbulkan kesungguhan dan motivasi diri pribadi guru, bahwa apa yang diperbuatnya mendapat respon. Misalnya saja di sekolah atau madrasah yang bagus, bagi guru yang S-2 diberikan jabatan atau tugas yang sesuai, dengan demikian mereka akan giat lagi.

Teori tentang strategi pembinaan guru, menegaskan bahwa perilaku pokok pembina (kepala sekolah/madrasah) dalam pandangan *Collaborative* adalah dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi: mendengarkan, mempresentasikan, memecahkan masalah dan bemegosiasi. Target akhir yang diinginkan dengan perilaku pembinaan yang *collaborative* demikian adalah terdapatnya kontrak antara pembina dan guru

secara bersama-sama mencapai tujuan visi dan misi madrasah.

Dilihat dari teori tersebut, maka strategi kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru memenuhi standar strategi "*collaborative*". Keberadaan pembinaan guru oleh kepala sekolah/madrasah berada ditengah-tengah yang disebut *collaborative*, oleh karenanya keberadaan kepala sekolah/madrasah dan guru berada ditengah-tengah, sehingga ada tugas yang seimbang antara guru dan kepala sekolah/madrasah. Sebagai kepala sekolah/madrasah harus mampu merespon kemauan, ide dan keinginan, saran dari bawahan, demikian juga guru harus memberikan saran, ide, kepada atasan agar profesionalnya meningkat dan pimpinan merespon itu semua.

Strategi pembinaan yang *collaborative*, baik tanggung jawab guru maupun pembina sama-sama berada dalam keadaan sedang atau berada di kawasan seimbang, di mana strategi kepala sekolah/madrasah dalam membina profesionalisme guru meliputi:

- a. Mendengarkan ide/saran dari para guru
- b. Menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi kepala sekolah/madrasah dan kesalahan guru



- c. Mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan
- d. Memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru
- e. Membagi tugas secara bersama (tidak monopoli)
- f. Memberikan teladan
- g. Bertindak sesuai dengan kemampuan guru.
- h. Memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin

Dari gaya kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru tersebut, maka kepemimpinan demokratis yang memperhatikan hubungan pribadi dengan situasi dan penggunaan strategi *collaborative* dapat dijadikan sarana meningkatkan profesionalisme guru.

Kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru, maka gaya kepemimpinan demokratis yang memperhatikan teori hubungan pribadi dengan situasi dan penggunaan strategi *collaborative* dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan secara efektif profesionalisme guru.

Dari kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru, maka

kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru disebut kepemimpinan *collaborative democracy* (demokrasi kolaborasi), artinya memandang bahwa bawahan sebagai saudara dan manusia, memperhatikan perilaku terhadap pribadinya dan situasi atau keadaan guru, mendengarkan ide/saran dari para guru, menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi kepala sekolah/madrasah dan kesalahan guru, mengemukakan keinginan, memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru, membagi tugas secara bersama (tidak monopoli), memberikan teladan, bertindak sesuai dengan kemampuan guru, memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin.

D. Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Pendidikan

Pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah/madrasah.

Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya



manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Pengaruh perubahan yang serba cepat juga mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

Masyarakat mempercayai dan menyerahkan kepada para guru untuk mendidik anaknya sebagai tunas-tunas muda dan membantu mengembangkan potensinya secara professional. Kepercayaan, keyakinan, dan penerimaan ini merupakan substansi dari pengakuan masyarakat terhadap profesi guru. Implikasi dari pengakuan tersebut mensyaratkan guru harus memiliki kualitas yang memadai. Tidak hanya pada tataran normatif saja namun mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, baik kompetensi personal, professional, maupun kompetensi sosialnya. Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek “guru” dan tenaga kependidikan lainnya

yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional.

Kimball Wiles (1967) merumuskan konsep supervisi modern sebagai berikut: *"Supervision is assistance in the deveolpment of a better teaching learning situation"*. Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (*goal, material, technique, method, teacher, student, an envirovment*). Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran.

Konsep supervisi berbeda dengan inspeksi, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru-guru, karena bersifat demokratis. Istilah supervisi pendidikan dapat dijelaskan baik menurut asal usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), maupun isi yang terkandung dalam perkataan itu (semantik).



Secara etimologi istilah supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris "*Supervision*" yang artinya pengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Secara morfologis supervisi dapat dijelaskan menurut bentuk perkataannya.

Supervisi terdiri dari dua kata, *Super* berarti atas, lebih. *Visi* berarti lihat, tilik, awasi. Seorang supervisor memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya.

Pengertian supervisi juga dapat dirumuskan sebagai "serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional yang diberikan oleh supervisor (Pengawas sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah, dan pembina lainnya) guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar. Karena supervisi atau pembinaan guru tersebut lebih menekankan pada pembinaan guru tersebut pula "Pembinaan profesional guru" yaitu pembinaan yang lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan profesional guru.

Supervisi dapat kita artikan sebagai pembinaan. Sedangkan sasaran pembinaan tersebut bisa untuk kepala sekolah/madrasah, guru, pegawai tata usaha.

Namun yang menjadi sasaran supervisi diartikan juga pembinaan guru.

Secara semantik pada hakekatnya isi yang terkandung dalam definisi yang rumusnya tentang sesuatu tergantung dari orang yang mendefinisikan. Wiles secara singkat telah merumuskan bahwa supervisi sebagai bantuan pengembangan situasi mengajar belajar agar lebih baik. Adam dan Dickey merumuskan supervisi sebagai pelayanan khususnya menyangkut perbaikan proses belajar mengajar. Sedangkan Depdiknas (1994) merumuskan supervisi sebagai berikut: "Pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik".

Karena aspek utama adalah guru, maka layanan dan aktivitas kesupervisian harus lebih diarahkan kepada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar.

Pada era globalisasi saat ini di mana semuanya serba digital, akses informasi sangat cepat dan persaingan hidup semakin ketat, seluruh bangsa berusaha untuk meningkatkan sumber daya manusia. Hanya manusia yang mempunyai sumber daya unggul dapat bersaing



dan mempertahankan diri dari dampak persaingan global yang ketat, termasuk sumber daya pendidikan. Termasuk dalam sumber daya pendidikan yaitu ketenagaan, dana, sarana dan prasarana.

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek “guru” dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional.

Peningkatan sumber daya tenaga pendidik bisa dilaksanakan dengan bantuan supervisor, yaitu orang ataupun instansi yang melaksanakan kegiatan supervisi terhadap guru. Perlunya bantuan supervisi terhadap guru berakar mendalam dalam kehidupan masyarakat. Latar belakang perlunya supervisi berakar mendalam dalam kebutuhan masyarakat dengan latar belakang sebagai berikut:

1. Latar Belakang Kultural

Pendidikan berakar dari budaya lokal setempat. Sejak dini pengalaman belajar dan kegiatan belajar-mengajar harus dimulai dari kebudayaan yang hidup di masyarakat itu. Sekolah/madrasah bertugas untuk

mengkoordinasi semua usaha dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

2. Latar Belakang Filosofis

Suatu system pendidikan yang berhasil guna dan berdaya guna bila ia berakar mendalam pada nilai-nilai filosofis pandangan hidup suatu bangsa.

3. Latar Belakang Psikologis

Secara psikologis supervisi itu berakar mendalam pada pengalaman manusia. Tugas supervisi ialah menciptakan suasana sekolah/madrasah yang penuh kehangatan sehingga setiap orang dapat menjadi dirinya sendiri.

4. Latar Belakang Sosial

Supervisor dalam melakukan tanggung jawabnya harus mampu mengembangkan potensi kreativitas dari orang yang dibina melalui cara mengikutsertakan orang lain untuk berpartisipasi bersama. Supervisi harus bersumber pada kondisi masyarakat.

5. Latar Belakang Sosiologis

Secara sosiologis perubahan masyarakat punya



dampak terhadap tata nilai. Supervisor bertugas menukar ide dan pengalaman agar mensikapi perubahan tata nilai dalam masyarakat secara arif dan bijaksana.

6. Latar Belakang Pertumbuhan Jabatan

Supervisi bertugas memelihara, merawat dan menstimulasi pertumbuhan jabatan guru. Diharapkan guru menjadi semakin professional dalam mengemban amanat jabatannya dan dapat meningkatkan posisi tawar guru di masyarakat dan pemerintah, bahwa guru punya peranan utama dalam pembentukan harkat dan martabat manusia.

Permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan dasar adalah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif, yaitu sikap yang menciptakan situasi dan relasi di mana guru-guru merasa aman dan diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu, supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif (Sahertian, 2000:20).

Supandi (1986:252), menyatakan bahwa ada dua hal yang mendasari pentingnya supervisi dalam proses Pendidikan, yaitu *pertama* Perkembangan kurikulum

merupakan gejala kemajuan pendidikan. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan struktur maupun fungsi kurikulum. Pelaksanaan kurikulum tersebut memerlukan penyesuaian yang terus-menerus dengan keadaan nyata di lapangan. Hal ini berarti bahwa guru-guru senantiasa harus berusaha mengembangkan kreativitasnya agar daya upaya pendidikan berdasarkan kurikulum dapat terlaksana secara baik.

Namun demikian, upaya tersebut tidak selamanya berjalan mulus. Banyak hal sering menghambat, yaitu tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan sekolah/madrasah yang tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum, masyarakat yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah belum terkuasai. Dengan demikian, guru dan Kepala Sekolah/madrasah yang melaksanakan kebijakan pendidikan di tingkat paling mendasar memerlukan bantuan-bantuan khusus dalam memenuhi tuntutan pengembangan pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum.

Kedua Pengembangan personel, pegawai atau karyawan merupakan upaya yang terus-menerus dilakukan dalam suatu organisasi. Pengembangan personal dapat dilaksanakan secara formal dan informal.



Pengembangan formal menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan melalui penataran, tugas belajar, loka karya dan sejenisnya.

Sedangkan pengembangan informal merupakan tanggung jawab pegawai sendiri dan dilaksanakan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya, melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan ilmiah, percobaan suatu metode mengajar, dan lain sebagainya.

Kegiatan supervisi pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah/madrasah dalam memberikan pembinaan kepada guru.

Hal tersebut karena proses belajar-mengajar yang dilaksanakan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama.

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu.

Kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran. Secara umum

ada 2 (dua) kegiatan yang termasuk dalam kategori supervisi pengajaran, yakni:

1. Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah/madrasah kepada tenaga pendidik.

Secara rutin dan terjadwal Kepala Sekolah/madrasah melaksanakan kegiatan supervisi kepada guru-guru dengan harapan agar guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya, kepala sekolah/madrasah memantau secara langsung ketika guru sedang mengajar. Guru mendesain kegiatan pembelajaran dalam bentuk rencana pembelajaran kemudian kepala sekolah/madrasah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan guru. Saat kegiatan supervisi berlangsung, kepala sekolah/madrasah menggunakan lembar observasi yang sudah dibakukan, yakni Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). APKG terdiri atas APKG 1 (untuk menilai Rencana Pembelajaran yang dibuat guru) dan APKG 2 (untuk menilai pelaksanaan proses pembelajaran) yang dilakukan guru.

Supervisi yang dilakukan oleh Pengawas Sekolah/madrasah kepada Kepala Sekolah/madrasah dan guru-guru untuk meningkatkan kinerja.

Kegiatan supervisi ini dilakukan oleh Pengawas Sekolah/



madrasah yang bertugas di suatu Gugus Sekolah/madrasah. Gugus Sekolah/madrasah adalah gabungan dari beberapa sekolah/madrasah terdekat.

Hal-hal yang diamati pengawas sekolah/madrasah ketika melakukan kegiatan supervisi untuk memantau kinerja kepala sekolah/madrasah, di antaranya administrasi sekolah/madrasah, meliputi:

- a. Bidang Akademik, mencakup kegiatan:
 - 1) menyusun program tahunan dan semester,
 - 2) mengatur jadwal pelajaran,
 - 3) mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pembelajaran,
 - 4) menentukan norma kenaikan kelas,
 - 5) menentukan norma penilaian,
 - 6) mengatur pelaksanaan evaluasi belajar,
 - 7) meningkatkan perbaikan mengajar,
 - 8) mengatur kegiatan kelas apabila guru tidak hadir, dan
 - 9) mengatur disiplin dan tata tertib kelas.
- b. Bidang Kesiswaan, mencakup kegiatan:
 - 1) mengatur pelaksanaan penerimaan siswa baru berdasarkan peraturan penerimaan siswa baru,
 - 2) mengelola layanan bimbingan dan konseling,
 - 3) mencatat kehadiran dan ketidakhadiran siswa, dan

4) mengatur dan mengelola kegiatan ekstrakurikuler.

c. Bidang Personalia, mencakup kegiatan:

- 1) mengatur pembagian tugas guru,
- 2) mengajukan kenaikan pangkat, gaji, dan mutasi guru,
- 3) mengatur program kesejahteraan guru,
- 4) mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru, dan
- 5) mencatat masalah atau keluhan-keluhan guru.

d. Bidang Keuangan, mencakup kegiatan:

- 1) menyiapkan rencana anggaran dan belanja sekolah,
- 2) mencari sumber dana untuk kegiatan sekolah,
- 3) mengalokasikan dana untuk kegiatan sekolah, dan
- 4) mempertanggungjawabkan keuangan sesuai peraturan yang berlaku.

e. Bidang Sarana dan Prasarana, mencakup kegiatan:

- 1) penyediaan dan seleksi buku pegangan guru,
- 2) layanan perpustakaan dan laboratorium,
- 3) penggunaan alat peraga,
- 4) kebersihan dan keindahan lingkungan sekolah,
- 5) keindahan dan kebersihan kelas, dan
- 6) perbaikan kelengkapan kelas.

f. Bidang Hubungan Masyarakat, mencakup kegiatan:

- 1) kerjasama sekolah dengan orangtua siswa,



- 2) kerjasama sekolah dengan Komite Sekolah,
- 3) kerjasama sekolah dengan lembaga-lembaga terkait, dan
- 4) kerjasama sekolah dengan masyarakat sekitar.

Pada saat mensupervisi guru, hal-hal yang dipantau pengawas juga terkait dengan administrasi pembelajaran yang harus dikerjakan guru, di antaranya:

- a. Penggunaan program semester,
- b. Penggunaan rencana pembelajaran,
- c. Penyusunan rencana harian,
- d. Program dan pelaksanaan evaluasi,
- e. Kumpulan soal,
- f. Buku pekerjaan siswa,
- g. Buku daftar nilai,
- h. Buku analisis hasil evaluasi,
- i. Buku program perbaikan dan pengayaan,
- j. Buku program Bimbingan dan Konseling,
- dan k. Buku pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler.

Profesionalisme menjadi tuntutan dari setiap pekerjaan, termasuk profesi guru. Profesi guru yang sehari-hari menangani benda hidup yang berupa siswa dengan berbagai karakteristik yang masing-masing tidak sama. Pekerjaan sebagai guru menjadi lebih berat tatkala menyangkut peningkatan kemampuan anak didiknya, sedangkan kemampuan dirinya mengalami stagnasi.

Guru yang profesional adalah mereka yang memiliki kemampuan profesional dengan berbagai kapasitasnya sebagai pendidik. Studi yang dilakukan oleh Ace Suryani

menunjukkan bahwa Guru yang bermutu dapat diukur dengan lima indikator, yaitu: pertama, kemampuan profesional (*professional capacity*), sebagaimana terukur dari ijazah, jenjang pendidikan, jabatan dan golongan, serta pelatihan. Kedua, upaya profesional (*professional efforts*), sebagaimana terukur dari kegiatan mengajar, pengabdian dan penelitian. Ketiga, waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*teacher's time*), sebagaimana terukur dari masa jabatan, pengalaman mengajar serta lainnya. Keempat, kesesuaian antara keahlian dan pekerjaannya (*link and match*), sebagaimana terukur dari mata pelajaran yang diampu, apakah telah sesuai dengan spesialisasinya atau tidak, serta kelima, tingkat kesejahteraan (*prosperiousity*) sebagaimana terukur dari upah, honor atau penghasilan rutinnya. Tingkat kesejahteraan yang rendah bisa mendorong seorang pendidik untuk melakukan kerja sambilan, dan bilamana kerja sambilan ini sukses, bisa jadi profesi mengajarnya berubah menjadi sambilan.

Guru yang profesional sangat berarti bagi pembentukan sekolah unggulan. Guru profesional memiliki pengalaman mengajar, kapasitas intelektual, moral, keimanan, ketaqwaan, disiplin, tanggungjawab, wawasan kependidikan yang luas, kemampuan manajerial, trampil, kreatif, memiliki keterbukaan profesional dalam memahami potensi, karakteristik dan masalah



perkembangan peserta didik, mampu mengembangkan rencana studi dan karir peserta didik serta memiliki kemampuan meneliti dan mengembangkan kurikulum.

Dewasa ini banyak guru, dengan berbagai alasan dan latar belakangnya menjadi sangat sibuk sehingga tidak jarang yang mengingot terhadap tujuan pendidikan yang menjadi kewajiban dan tugas pokok mereka. Seringkali kesejahteraan yang kurang atau gaji yang rendah menjadi alasan bagi sebagian guru untuk menyepelekan tugas utama yaitu mengajar sekaligus mendidik siswa.

Guru hanya sebagai penyampai materi yang berupa fakta-fakta kering yang tidak bermakna karena guru menang belajar lebih dulu semalam daripada siswanya. Terjadi ketidaksiapan dalam proses Kegiatan Belajar Mengajar ketika guru tidak memahami tujuan umum pendidikan.

Bahkan ada yang mempunyai kebiasaan mengajar yang kurang baik yaitu tiga perempat jam pelajaran untuk basa-basi bukan apersepsi dan seperempat jam untuk mengajar. Suatu proporsi yang sangat tidak relevan dengan keadaan dan kebutuhan siswa. Guru menganggap siswa hanya sebagai pendengar setia yang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan diri sesuai dengan kemampuannya.



Banyak kegiatan belajar mengajar yang tidak sesuai dengan tujuan umum pendidikan yang menyangkut kebutuhan siswa dalam belajar, keperluan masyarakat terhadap sekolah/madrasah dan mata pelajaran yang dipelajari.

Guru memasuki kelas tidak mengetahui tujuan yang pasti, yang penting demi menggugurkan kewajiban. Idealisme menjadi luntur ketika yang dihadapi ternyata masih anak-anak dan kalah dalam pengalaman. Banyak guru enggan meningkatkan kualitas pribadinya dengan kebiasaan membaca untuk memperluas wawasan.

Jarang pula yang secara rutin pergi ke perpustakaan untuk melihat perkembangan ilmu pengetahuan. Kebiasaan membeli buku menjadi suatu kebiasaan yang mustahil dilakukan karena guru sudah merasa puas mengajar dengan menggunakan LKS (Lembar Kegiatan Siswa) yang berupa soal serta sedikit ringkasan materi.

Dapat dilihat daftar pengunjung di perpustakaan sekolah/madrasah maupun di perpustakaan umum, jarang sekali guru memberi contoh untuk mengunjungi perpustakaan secara rutin. Kebiasaan membaca saja sulit dilakukan apalagi kebiasaan menulis menjadi lebih mustahil dilakukan. Ini adalah realita di lapangan yang patut disesalkan.



Sarana dan prasarana penunjang pelajaran yang kurang memadai, terutama di daerah terpencil. Tetapi hal ini tidak bisa dijadikan alasan bahwa dengan sarana yang minimpun dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin agar mendapatkan hasil yang bagus. Terkadang kita juga harus memakai prinsip ekonomi yang ternyata dapat membawa kemajuan. Yang sering dijumpai adalah sudah ada sarana tetapi tidak dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

Peta dunia hanya dipajang di depan kelas, globe atau bola dunia dibiarkan berkarat tidak pernah tersentuh, buku-buku pelajaran diperpustakaan dimakan rayap, alat-alat praktek di laboratorium hanya tersimpan rapi di almari tidak pernah dipergunakan. Media pengajaran yang sudah ada jangan dibiarkan rusak atau berkarat gara-gara disimpan.

Lebih baik rusak karena digunakan untuk praktek siswa. Guru dituntut lebih kreatif dan inovatif dalam pemakaian sarana dan media yang ada demi peningkatan mutu pendidikan. Sekolah/madrasah juga tidak harus bergantung pada bantuan dari pemerintah mengingat kebutuhan masing-masing sekolah/madrasah tidaklah sama.

Tingkat kesejahteraan guru yang kurang mengakibatkan

banyak guru yang malas untuk berprestasi karena disibukkan mencari tambahan kebutuhan hidup yang semakin berat.

Anggaran pendidikan minimal 20 % harus dilaksanakan dan diperjuangkan untuk ditambah karena pendidikan menyangkut kelangsungan hidup suatu bangsa. Apabila tingkat kesejahteraan diperhatikan, konsentrasi guru dalam mengajar akan lebih banyak tercurah untuk siswa.

Penataran dan pelatihan mutlak diperlukan demi meningkatkan pengetahuan, wawasan dan kompetensi guru. Kegiatan ini membutuhkan biaya yang tidak sedikit, tetapi hasilnya juga akan seimbang jika dilaksanakan secara baik.

Jika kegiatan penataran, pelatihan dan pembekalan tidak dilakukan, guru tidak akan mampu mengembangkan diri, tidak kreatif dan cenderung apa adanya. Kecenderungan ini ditambah dengan tidak adanya rangsangan dari pemerintah atau pejabat terkait terhadap profesi guru. Rangsangan itu dapat berupa penghargaan terhadap guru-guru yang berprestasi atau guru yang inovatif dalam proses belajar mengajar.

Guru harus diberi keleluasaan dalam menetapkan apa yang digagas, dipikirkan, dipertimbangkan, direncanakan dan dilaksanakan dalam pengajaran



sehari-hari, karena di tangan gurulah keberhasilan belajar siswa ditentukan, tidak oleh Bupati, Gubernur, Walikota, Pengawas, Kepala Sekolah bahkan Presiden sekalipun.

Ketika awal menjadi guru yang harus dipahami adalah tujuan umum pendidikan, mamahami karakter siswa dengan berbagai perbedaan yang melatar belakangnya. Sangatlah penting untuk memahami bahwa siswa belajar dalam berbagai cara yang berbeda, beberapa siswa merespon pelajaran dalam bentuk logis, beberapa lagi belajar dengan melalui pemecahan masalah (*problem solving*), beberapa senang belajar sendiri daripada berkelompok.

Cara belajar siswa yang berbeda-beda, memerlukan cara pendekatan pembelajaran yang berbeda. Guru harus mempergunakan berbagai pendekatan agar anak tidak cepat bosan. Kemampuan guru untuk melakukan berbagai pendekatan dalam belajar perlu diasah dan ditingkatkan. Jangan cepat merasa puas setelah mengajar, tetapi lihat hasil yang didapat setelah mengajar. Sudahkah sesuai dengan tujuan umum pendidikan. Perlu juga dipelajari penjabaran dari kurikulum ang dipergunakan agar yang diajarkan ketika di kelas tidak melencenga dari GBBP/kurikulum yang sudah ditentukan.



Guru juga perlu membekali diri dengan pengetahuan tentang psikologi pendidikan dalam menghadapi siswa yang berneka ragam. Karena tugas guru tidak hanya sebagai pengajar, tetapi sekaligus sebagai pendidik yang akan membentuk jiwa dan kepribadian siswa. Maju dan mundur sebuah bangsa tergantung pada keberhasilan guru dalam mendidik siswanya.

Agar menjadi professional, seorang guru dituntut memiliki lima hal, yaitu:

1. Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya. Artinya bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswanya.
2. Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya kepada siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.
3. Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampau tes hasil belajar.
4. Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya. Untuk bisa belajar dari



pengalaman, guru harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa.

5. Guru merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya PGRI dan organisasi profesi lainnya (Supriadi, 1999:98).

Dalam konteks yang aplikatif, kemampuan professional guru dapat diwujudkan dalam penguasaan sepuluh kompetensi guru, yang meliputi:

1. Menguasai bahan, meliputi: a) menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum, b) menguasai bahan pengayaan/penunjang bidang studi.
2. Mengelola program belajar-mengajar, meliputi: a) merumuskan tujuan pembelajaran, b) mengenal dan menggunakan prosedur pembelajaran yang tepat, c) melaksanakan program belajar-mengajar, d) mengenal kemampuan anak didik.
3. Mengelola kelas, meliputi: a) mengatur tata ruang kelas untuk pelajaran, b) menciptakan iklim belajar-mengajar yang serasi.
4. Penggunaan media atau sumber, meliputi: a) mengenal, memilih dan menggunakan media, b) membuat alat bantu yang sederhana, c) menggunakan perpustakaan dalam proses belajar-

- mengajar, d) menggunakan micro teaching untuk unit program pengenalan lapangan.
5. Menguasai landasan-landasan pendidikan.
 6. Mengelola interaksi-interaksi belajar-mengajar.
 7. Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pelajaran.
 8. Mengenal fungsi layanan bimbingan dan konseling di sekolah, meliputi: a) mengenal fungsi dan layanan program bimbingan dan konseling, b) menyelenggarakan layanan bimbingan dan konseling.
 9. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah/madrasah, meliputi: a) menyusun arsip kesiswaan, b) menyusun arsip guru
 10. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran (Suryasubrata 1997:4-5).

Kebijakan pendidikan harus ditopang oleh pelaku pendidikan yang berada di bagian terdepan yakni guru melalui interaksinya dalam pendidikan. Upaya meningkatkan mutu pendidikan perlu dilakukan secara bertahap dengan mengacu pada rencana strategis. Keterlibatan seluruh komponen pendidikan (guru, Kepala Sekolah/madrasah, masyarakat, Komite Sekolah/madrasah, Dewan Pendidikan, dan isntitusi) dalam perencanaan dan realisasi program pendidikan

yang diluncurkan sangat dibutuhkan dalam rangka mengefektifkan pencapaian tujuan.

Implementasi kemampuan professional guru mutlak diperlukan sejalan dengan perkembangan zaman, khususnya bidang pendidikan. Kemampuan professional guru akan terwujud apabila guru memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi dalam mengelola interaksi belajar-mengajar pada tataran mikro, dan memiliki kontribusi terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan pada tataran makro.

Salah satu upaya peningkatan profesional guru adalah melalui supervisi pengajaran. Pelaksanaan supervisi pengajaran perlu dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah/madrasah bertujuan memberikan pembinaan kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaannya, baik kepala sekolah/madrasah dan pengawas menggunakan lembar pengamatan yang berisi aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru dan kinerja sekolah/madrasah. Untuk mensupervisi guru digunakan lembar observasi yang berupa alat penilaian kemampuan guru (APKG), sedangkan untuk mensupervisi kinerja

sekolah/madrasah dilakukan dengan mencermati bidang akademik, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, serta hubungan masyarakat.

Implementasi kemampuan professional guru mensyaratkan guru agar mampu meningkatkan peran yang dimiliki, baik sebagai infromatory (pemberi informasi), organisator, motivator, director, inisiator (pemrakarsa inisiatif), transmitter (penerus), fasilitator, mediator, dan evaluator sehingga diharapkan mampu mengembangkan kompetensinya.

Mewujudkan kondisi ideal di mana kemampuan profesional guru dapat diimplementasikan bukan merupakan hal yang mudah. Hal tersebut lantaran aktualisasi kemampuan guru tergantung pada berbagai komponen system pendidikan yang saling berkolaborasi.

Oleh karena itu, keterkaitan berbagai komponen pendidikan sangat menentukan implementasi kemampuan guru agar mampu mengelola pembelajaran yang efektif, selaras dengan paradigma pembelajaran yang direkomendasikan Unesco, "belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*)".



DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Capi Triatna, 2005, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara
- Adrew W, Halpin. 1959. *The Leadership Behavior of School Superintendents*, Chicago: Midwest Administration Center. the University of Chicago
- Al Buraey, Muhammad Abdullah, 1986, *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*, Jakarta: CV. Rajawali.
- Allan C. Filley, Robert J. House dan Steven Kerr. 1976. *Managerial Process and Organizational Behavior*. 2nd ed., Scott, Foresman, Glanview: Illinois
- Antonio, Syafii. 2010. *Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad SAW "The Super Leader Super Manager" Kepemimpinan dan Pengembangan Diri*. Jakarta: Tazkia Publishing
- Aqib, Zainal, H. TT, *Pengembangan Profesi Guru*, Bandung: Yrama Widya

Afzalur, Rahman, 1991, *Nabi Muhammad Sebagai Seorang Pemimpin Militer*, Jakarta: Bumi Aksara.

Barrow, J. C. 1977. The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*

Bryson, M, John. 2001. *Perencanaan Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Burhanuddin. 1994, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara

Chung, K.H & Megginson, L. 1981. *Organizational Behavior Developing Managerial Skills*. New York: Harper & Row

Covey, Stephen M.R., 2010, *Terjemahan The Speed of Trust*, Tangerang: Karisma Publishing Group

Dale, Timpe, 1991, *Seri Ilmu Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, Jakarta: Gramedia

Effendy, Ek., Mochtar, 1986, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: Bhadrata Karya Aksara.

- Fatah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Fu'ad, Muhammad, Baqi, Abdul, 2010, *Al-Lu'lu' wal Marjan: Kumpulan Hadits Shahih Bukhari Muslim*, Solo: InsanKamil
- Fullan & Stiegerbauer.1991. *The New Meaning of Educational Change*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Furchan, Arief., MA., Ph. D., 2004., *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*, Yogyakarta: Gamamedia.
- Greene, C. N. 1975. The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*
- Halpin, A. W., & Winer, B.J. 1954. The Leadership behavior and combat performance of airplane commanders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*
- Halpin, A. W., & Winer, B.J. 1957. A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill and A. E Coons (Eds), *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of

- Hashim, Rosnani, 2012. *Education Management From an Islamic Islamic Perspective*
- Hemhill, J.K., & Coons, A.E. 1957. *Development of The Leader Behavior Description Questionnaire*. In R.M Stogdill and A.E. Coons (Eds). *Leader Behavior:Its Description And Measurement*. Columbus. Ohio: Bureau of Business Research. Ohio State University
- Hersey.P & K.H. Blanchard. 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall International. Inc
- Hosking, D. M. 1988. *Organizing, Leadership, and Skillful Process, Journal of Management Studies*. Vol 25
- House, R. J. 1977. A 1976 Theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press
- House, R.J., & Mitchell, T.R. 1974. Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3 (Fall)
- Hendry, Simamora, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah



- Husni, Rahim, 2001. *Arah Baru, Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu
- Idrus, Ali. *Manajemen Pendidikan Global (Visi, Aksi dan Adaptasi)*. Jakarta: GP Press
- Ibrahim, Bafadal, 2004. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- J.C. Barrow. 1976. *Worker Performance and Task Complexity as Causal Determinants of Leader Behavior Style and Flexibility*. Journal of Applied Psychology. Vol. 61
- J.House, Robert dan R.Mitchel, Terence. 1974. *Path-Gol Theory of Leadership*. Journal of Contemporary Business. Autumn
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. 1990. *Military Executive Leadership*, In K. E. Clark and M.B. Clark (Eds). *Measures of Leadership*. West Orange. NJ: Leadership Library of America
- Jalal, Fasli dan Supriyadi, D. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Kontek Otonomi Daerah*. Adi Cipta Karya Nusa. Yogyakarta

- James J. Jones & Donald L. Walters, 2008. *Human Resource Management in Education (Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan)*. Q-Media, Yogyakarta
- Kholis, Nur. 2009. *Panduan Praktis Mengelola Lembaga Pendidikan*. Yokyakarta: Dianloka
- Koontz, et.al, 1980. *Management*, Seventh Edition, Englewood Cliffs: Mc Grow Hill Inc
- Koten, A.N. 1997. *Pengembangan Profesionalisme Guru*, Malang: IKIP
- Kunandar, 2007. *Guru Profesional*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Lunenburg & Ornstein. 2000. *Educational Administration Concepts and Practice*. Third Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning
- Luthans, Fred. 1981. *Organizational Behavior*. New York: McGraw_Hill Book Company. 3th. Edt
- Mahmud Yunus, tt. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Bulan Bintang
- Moedjiarto, 2002, *Sekolah Unggul Metodologi Untuk*



*Meningkatkan Mutu Pendidikan, Tanpa Kota: Duta
Graha Pustaka*

- Miftah, Thoha, 1993. *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Muhaimin, 2003. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Muhaimin, 2003, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan*, Bandung: Nuansa
- Mulyadi, Deddy dan Rivai, Veithzal. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press
- Mulyasa, E., Dr., M.Pd., 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Munawwir, Ek., Imam., tt., *Asas-asas Kepemimpinan Dalam Islam*, Surabaya: Usaha Nasional
- Moh, Uzer, Usman, 2000. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Noeng, Muhadjir, 1993, *Ilmu Pendidikan dan Perubahan*

Sosial Suatu Teori Pendidikan, Yogyakarta: Rake Sarasin

Piet, A, Sahertian, 2000. *Konsep-Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta

Ralph M. Stogdill dan Alvin E. Coons (Edts). 1957. *Leader Behavior Its Description and Measurement*. Ohio State University. Bureau of Business Research. Columbus

Rauch, C. F., & Behling, O. 1984. *Functionalism: Basis for An Alternative Approach to The Study of Leadership*. In J.G., Hunt, D. M. Hosking, C.A Schriesheim, and R. Stewart (Eds.). *Leaders and Managers :International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford. NY: Pergamon Press

Sallis, Edward, 2006, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan (alih bahasa: Dr. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, M.Ag.)*, Jogjakarta: IRCiSoD

Sutarto, 2001. *Dasar-dasar Kepemimpinan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Sondang, P, Siagian, 2003, *Filsafat Administrasi Edisi Revisi*,



Jakarta: Bumi Aksara

Sindhunata. 2000. *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Yogyakarta: Kaninisius

Snyder, et.al. 1994. *Vision, values and Courage: Leadership for Quality Management*. New York: The Free press

Soekarto. 1984. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia

Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press

Stoner, James A.F. 1982. *Management*, Second Edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc

Strauss, George and Leonard R. Sayles. 1991. *Personael- The Human Problem of manajemen, 2nd edition*. Terj. Grace M. Hadikusuma dan Rohmulyati Hamzah. *Manajemen Personalia segi manusia dalam organisasi*, jilid II, Jakarta: PT. Karya Unipress.

Sudarwan Danim. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ) Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos)*. Bandung: Alfabeta

Suhendra.K. 1987. *Keputusan yang Tepat Kunci Sukses*

Pimpinan/Manajer. Bandung: Mandar Maju

Supriadi, Dedi. 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa

Suryasubrata.1997. *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta

Sutarto, 2001. *Dasar-dasar Kepemimpinan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Tannenbaum, R., Weschler, I.R.. & Massarik, F. 1961. *Leadership and Organization*. New York. Mc Graw-Hill

Terry, George, R., 2003, *Prinsip-Prinsip Manajemen (alih bahasa J. Smith D. F.M.)*, Jakarta: Bumi Aksara

Tjiptono,F & Diana, A. 2001, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi

Uwes, S. 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu

Veithzal, Rivai, dan Arvian, Arifin, 2009. *Islamic Leadership. Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara

Veithzal, Rivai, dan Deddy, Mulyadi, 2010.



Kepemimpinana dan Perilaku Organisasi. Jakarta:
Rajawali Press

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Alfabeta: Bandung

Wiles, Kimball. 1961. *Supervision for Better Schools*, New York: Englewood Cliffs. Prentice Hall. Inc

Rochiati, Wiraatmaja, 2007, *Metode Penelitian Tindakan Kelas*, Bandung: PT. Rosdakarya

Yukl. Gary. 1994. *Leadership in Organizations 3e*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc, Englewood Cliffs



CURICULUM VITAE



Sri Rahmi, adalah dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar Raniry Banda Aceh. Lahir di Banda Aceh pada tanggal 16 April 1977. Riwayat pendidikan dimulai di bangku Sekolah Dasar Negeri 9 Banda Aceh (1989), melanjutkan ke pasantren Jeumala Amal Lueng Putu Sigli (1992) dan MAN Model Banda Aceh (1995).

Mengikuti kuliah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar Raniry hingga meraih gelar sarjana tahun 2000, kemudian tahun 2001 melanjutkan kuliah di Pascasarjana UIN Malang pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dan berhasil lulus dengan predikat cumlaude pada tahun 2003. Selanjutnya tahun 2009 kembali melanjutkan Program Doktor di Universitas yang sama yaitu UIN Malang pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dan berhasil lulus meraih predikat cumlaude pada tahun 2013.

Penulis merupakan anak ketiga dari empat bersaudara

pasangan H. Razali Umar dan Hj. Halimah. Sampai saat ini memiliki pengalaman mengajar dari beberapa Perguruan Tinggi, baik Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta yang berada di Aceh, di antaranya adalah Fak. Tarbiyah Universitas Muhammadiyah, Fak. Tarbiyah Universitas Serambi Mekkah, PGTK STKIP An Nur, S1 dan D2 PGMI PTIQ Banda Aceh, dan Al Hilal Sigli.

Saat ini penulis aktif di beberapa organisasi lokal dan nasional, di antaranya Menjabat sebagai Ketua Umum Perkumpulan Program Studi MPI se Indonesia (2017-2021), Penasehat Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam Indonesia (2018-2022), anggota ICMI Aceh, anggota Forum Aceh Menulis (FAMe), Ketua IKAWAPI DPC Kota Banda Aceh.

Pernah mendapatkan juara dua lomba penulisan karya ilmiah dosen dalam rangka ulang tahun Fakultas Tarbiyah dan pernah juga mendapatkan piagam penghargaan sebagai dosen yang masuk mengajar penuh dalam satu semester tanpa absen. Selain itu juga penulis pernah mengikuti program *short course* di Australia selama 2 bulan dan mengikuti *workshop management and Leadership* di Deakin University Australia.

Di antara karya tulis ilmiah, buku ajar yang telah

dipublikasikan dalam media umum dan terbatas adalah: Kepemimpinan Transformational dan budaya Organisasi, Kepemimpinan Humanis Religius, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru pada MAN 1 Malang Jawa Timur, Buku Ajar "*Metodologi Penelitian Kependidikan Islam*", Total Quality Management sebagai Patron Fakultas Tarbiyah dalam Menghasilkan Output yang Siap Menghadapi Tantangan Global, Kepemimpinan yang Ideal sebagai Sebuah Harapan kepada Pemimpin Aceh Masa Depan, Manajemen Kelas dalam Lembaga Pendidikan Islam, Analisis Kebijakan Pengembangan Pendidikan Agama Islam di Sekolah Umum, Lembaga Pendidikan Islam Efektif, Kepemimpinan Islami dalam Membangun Kerjasama Tim (*team work*) di Lembaga Pendidikan Islam, dan Pemecahan Masalah Anak pada Dosen Wanita di Lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar Raniry Banda Aceh.



