BAB V

PEMBAHASAN

A. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek.

Berdasar temuan penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek adalah penerapan empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Pembahasan temuan penelitian tersebut dapat disajikan sebagai berikut;

1. Fungsi perencanaan dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek adalah sebagai berikut; rencana peningkatan profesionalisme disusun berdasarkan visi misi sekolah dengan tujuan peningkatan kinerja guru dalam hal kedisiplinan, iklim kerja yang baik, kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran dan bimbingan yang efektif, dan berkontribusi positif terhadap prestasi siswa dan lembaga, dengan bentuk pelatihan-pelatihan, penataran, pembinaan, dan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi

   Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.[1] Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajemen atau administrasi. Tanpa perencanaan atau planning, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.[2] Oleh karena itu, perencanaan dalam sebuah pendidikan menempati posisi yang strategis dalam keseluruhan proses pendidikan. Perencanaan pendidikan itu memberikan kejelasan arah dalam usaha

---

[1] Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 48.

[2] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 15.

proses penyelenggaraan pendidikan, sehingga perencanaan dalam sebuah pendidikan akan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai perencana pendidikan (peningkatan profesionalisme guru-pen) dituntut untuk memiliki kemampuan dan wawasan yang luas agar dapat menyusun sebuah rancangan yang dapat dijadikan pegangan dalam pelaksanaan proses pendidikan selanjutnya,[3] meliputi langkah-langkah perencanaan; a) Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai; b) Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan; c) Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan; d) Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan; e) Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.[4]

Rencana peningkatan profesionalisme guru yang telah dirumuskan kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek di atas dalam konteks langkah-langkah penyusunannya telah mencerminkan sebuah perencanaan yang ideal. Hal ini tercermin dari dituangkannya tujuan yang ingin diraih, yaitu peningkatan kinerja, iklim kerja, efektifitas pembelajaran dan prestasi serta dirumuskannya model-model atau langkah-langkah peningkatan profesionalisme guru.Akan tetapi dalam perencanaan ini, kepala sekolah belum merumuskan ruang bagi pemecahan masalah. Ruang yang disediakan hanya program pembinaan yang dalam konteks pendidikan identic dengan supervise pendidikan. Meskipun demikian, kelemahan perencanaan ini masih bisa teratasi dalam konteks fungsi pelaksanaan di mana terdapat ruang musyawarah guru untuk memecahkan masalah-masalah.

Terkait dengan visi dan misi SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek dengan seluruh indikatornya, perencanaan yang disusun oleh kepala sekolah telah dilakukan melalui tahapan penyelarasan dengan visi dan

---

[3] Udin Syaefudin Sa'ud, Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 46.

[4] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 16.

misi lembaga serta melakukan penilaian terhadap karakteristik profesionalisme masing-masing guru.

Visi dan misi merupakan acuan berpikir, acuan bertindak dan acuan berperilaku guru, siswa dan warga sekolah lainnya. Visi mengarah pada pembentukan citra atau identitas lembaga dan sebagai ikatan moral seluruh lembaga. Sedangkan misi merupakan interpretasi dari visi sekolah yang terimplementasi pada rencana kegiatan jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga misi merupakan dambaan tentang organisasi akan menjadi apa di masa depan. Artinya, misi mengarahkan sekolah dan anggotanya menuju citra organisasi yang didambakan. Dengan kata lain, misi adalah pencitraan bagaimana sekolah seharusnya berekstensi.[5] Artinya perencanaan yang dibuat kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek cukup menjamin bagi guru untuk bereksistensi sesuai dengan visi dan misi lembaga dalam meningkatkan profesionalismenya.

2. Fungsi organisasi dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek dilakukan dalam bentuk koordinasi langsung kepala sekolah dengan guru yang bersangkutan, kepala sekolah melalui waka kurikulum, dan melalui forum musyawarah untuk penyamaan persepsi dan mutu serta penentuan bentuk diklat atau workshop yang akan diselenggarakan atau diikuti.

   Pengorganisasian adalah kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing organisasi. Kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian.[6] Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi; a) Memiliki tujuan yang jelas; b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran; c) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggungjawab; d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai

[5] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi....*, 133-134

[6] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi....*, 49.

dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif; e) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian; f) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam strukturorganisasi.[7]

Profesionalisme masing-masing guru memiliki perbedaan dalam karakteristik maupun tingkatannya. Dalam pembinaan profesionalisme guru, kepala sekolah dituntut untuk mendengar (*listening*), yaitu 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, dan mengklarifikasi (*clarifying*), yaitu memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru. Jika pada mendengar, kepala sekolah mendengar mengenai apa saja yang dikemukakan oleh guru, maka dalam mengklarifikasi ini kepala madrasah memperjelas apa yang diinginkan oleh guru dengan menanyakan kepadanya.[8]

Tindakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek yang melakukan koordinasi langsung dengan guru yang bersangkutan, dan juga dengan waka kurikulum cukup tepat mengingat waka kurikulum merupakan pihak yang paling bertanggung jawab terhadap kesuksusen pelaksanaan kurikulum termasuk di dalamnya adalah profesionalisme guru. Dengan adanya koordinasi dengan pihak yang paling berkepentingan, yaitu guru yang bersangkutan dan waka kurikulum, memungkinkan terwujudnya kesatuan tindakan antara kepala sekolah, waka kurikulum dan guru bidang studi.

Salah satu prinsip kepala sekolah sebagai pembina profesionalisme guru adalah negosiasi (*negotiating*), yaitu berunding. Dalam berunding, kepala sekolah dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau

---

[7] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 17.

[8]Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h. 135

bersama-sama.[9] Tindakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek dalam membuka atau membentuk forum musyawarah untuk penyamaan persepsi dan mutu serta penentuan bentuk diklat atau workshop yang akan diselenggarakan atau diikuti mencerminkan keterbukaan kepala sekolah dalam membuka ruang negosiasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan peningkatan profesionalisme guru, baik dalam persepsi tentang profesionalisme maupun bentuk-bentuk upaya peningkatannya. Dengan kesepakatan-kesepakatan ini memungkinkan terciptanya kesatuan persepsi dan tindakan antara kepala sekolah, waka kurikulum dan guru yang bersangkutan.

3. Fungsi pelaksanaan dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek; dilakukan sebagai pelaksanaan dari rencana peningkatan profesionalisme guru diwujudkan dalam bentuk penegakan kedisiplinan sebagai dasar profesionalisme, penyertaan guru dalam kegiatan diklat, workshop, pengaktifan guru dalam KKG dan MGMP, serta menyelenggarakan program-program training di sekolah.

   Pelaksanaan *(actuating)* merupakan keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.[10] Dorongan kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko agar guru aktif dalam Kelompok Kerja Guru (KKG) sangatlah tepat. Kelompok Kerja Guru (KKG) ini mempunyai tujuan untuk melatih dan mengembangkan kreatifitas guru, mencari solusi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi oleh guru terkait dengan profesinya sebagai seorang pengajar. Kegiatan semacam ini akan sangat efektif dan efesien apabila di ungsikan secara baik, dengan berbagai agenda yang jelas berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab guru, misalnya penyusunan/pembuatan perangkat pembelajaran seperti: Silabus, RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) Analisi Evaluasi dan lain-lain.

---

[9]Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h. 137.

[10] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi....*, 50.

Disamping itu KKG juga berfungsi sebagai *refresing* guru-guru setelah mereka bertemu secara langsung dengan kawan-kawan guru yang lain, juga berguna untuk mengevaluasi kemampuan diri dan juga kemampuan sebagai tenaga profesional pendidikan yang terkait dengan pelakasanaan kegiatan belajar mengajar dan membuat RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran).

4. Fungsi evaluasi dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek adalah sebagai berikut; dilakukan dalam bentuk; musyawarah, supervise kelompok maupun individual, kunjungan kelas, dan evaluasi individual.

   Evaluasi merupakan sarana pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dapat terselenggara dengan baik,[11] atau upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai.[12]

   Model evaluasi terhadap program peningkatan profesionalisme guru yang ditentukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek mencerminkan adanya pelaksanaan evaluasi bersama dan evaluasi individual (antar pribadi). Sebagaimana disampaikan terdahulu bahwa profesionalisme masing-masing guru memiliki perbedaan dalam karakteristik maupun tingkatannya sehingga dibutuhkan kesediaan kepala sekolah untuk mendengar (*listening*) dan mengklarifikasi (*clarifying*),[13] model evaluasi individual memungkinkan kepala sekolah dapat menjaga kredibilitas (harga diri) guru bersangkutan yang bermasalah di mata guru yang lain sehingga guru yang dievaluasi tersebut tidak merasa tertekan secara moral yang justru bisa menjatuhkan semangat (motivasi) dalam meningkatkan profesionalismenya. Evaluasi yang bertendensi menjatuhkan guru terkait dihadapan para guru yang lainnya juga berpotensi merusak iklim kerja.

---

[11]*Ibid.*,24-25.

[12]Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Surabaya: eLKAF, 2006), 23.

[13]Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), 135

Dapat disimpulkan bahwa pengendalian, kontrol atau pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mengukur dan meneliti juga mengoreksi pelaksanaan suatu rencana yang telah disusun agar berjalan dengan efektif. *Controlling* (pengawasan) merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya

B. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Administrator dalam Meningkatkan Profesionalisme di Guru SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek

Berdasar temuan penelitian, peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek adalah penerapan tiga fungsi pokok yaitu;

1. Pengelolaan kurikulum diwujudkan dalam bentuk koordinasi dengan waka kurikulum terkait peningkatan profesionalisme guru mata pelajaran yang akan disertakan dalam program peningkatan.
2. Pengelolaan iklim kerja diwujudkan dengan pengelolaan iklim kerja yang baik sesuai visi misi sekolah dan didukung pengelolaan kearsipanyang ditunjukkan dengan pengarsipan surat penugasan pada guru serta pemasangan papan-papan struktur organisasi sekolah dan tugas pokok fungsi dan wewenang pengelola sekolah sesuai jabatan.
3. Pembiayaan program peningkatan profesionalisme diwujudkan dalam bentuk pembiayaan kegiatan peningkatan profesionalisme, baik secara mandiri maupun dibiayai oleh pemerintah.

Bila merujuk pada pendapat Soekarto, bahwa tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi meliputi enam bidang, antara lain sebagai berikut: 1) pengelolaan pengajaran, 2) pengelolaan kepegawaian, 3) pengelolaan kemuridan, 4) pengelolaan gedung dan halaman, 5) pengelolaan keuangan dan 6) pengelolaan hubungan sekolah dan

masyarakat.[14] Maka peran yang dimainkan kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko dalam hal ini hanya meliputi tiga tugas pokok, yaitu pengajaran, kepegawaian dan keuangan.

Sedangkan bila merujuk pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah, diatur bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator mencakup 12 bidang tugas, yaitu: 1) perencanaan; 2) pengorganisasian; 3) pengarahan; 4) pengkoordinasian; 5) pengawasan; 6) kurikulum; 7) kesiswaan; 8) perkantoran; 9) kepegawaian; 10) perlengkapan; 11) keuangan; 12) perpustakaan, maka peran yang dimainkan kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko hanya meliputi kurikulum, kepegawaian, perlengkapan dan keuangan.

Akan tetapi, meskipun tidak terdapat pelaksanaan tugas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam menjalankan perannya sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek, kepala sekolah telah menjalankan tugas-tugas tersebut dalam perannya sebagai manajer.Artinya, sejumlah keterangan yang disampaikan kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko terkait perannya sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme guru, lebih bersifat melengkapi peran sebelumnya, yaitu sebagai manajer.Hal ini bisa dimaklumi mengingat sejumlah peran tersebut (sebagai; educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator) kesemuanya menyatu dalam fungsi dan peran seorang kepala sekolah. Meskipun demikian, akan lebih baik bila pada masing-masing peran tersebut, kepala sekolah menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebagai satu kesatuan sistem sehingga dapat dicapai hasil yang lebih maksimal.

Bila dikaji lebih lanjut, dari ketiga fungsi yang dijalankan kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko dalam perannya sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah pembiayaan dalam arti

---

[14] Soekarto Indrafachrudi dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan,* (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), 80

kemudahan dalam memberikan kebijakan pembiayaan dan pemasangan papan-papan struktur organisasi sekolah dan tugas pokok fungsi dan wewenang pengelola sekolah sesuai jabatan. Permasalah pembiayaan dalam meningkatkan profesionalisme dengan mengikuti penataran, diklat, ataupun workshop merupakan permasalahan klasik yang dihadapi para guru.Artinya fasilitas pembiayaan yang diberikan kepala sekolah merupakan salah satu solusi permasalahan tersebut.Sementara terkait pemasangan papan-papan struktur organisasi sekolah dan tugas pokok fungsi dan wewenang pengelola sekolah sesuai jabatan secara tidak langsung merupakan upaya kepala sekolah dalam mengingatkan guru tentang profesionalisme sesuai dengan tupoksinya dalam keseharian guru di sekolah.

C. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 1 Dongko

Berdasar temuan penelitian, peran kepala sekolah sebagai motivator dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Dongko adalah; 1) implementasi kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung peningkatan profesionalisme; 2) Rutin memberikan motivasi pada guru dan karyawan dalam setiap pertemuan; 3) Senantiasa mengingkatkan dan membantu guru terkait sertifikasi guru yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan guru; 4) Memberikan kesempatan seluas-luasnya pada guru untuk mengikuti diklat, penataran atau workshop; 5) Menjanjikan komitmen sebagai kepala sekolah terhadap peningkatan mutu dan profesionalisme sekaligus menuntut adanya komitmen yang sama dari para guru dan karyawan; 6) Memberikan penghargaan dan kesejahteraan.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.[15]Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.Dari sudut

---

[15] E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 58

sumbernya motivasi dibagi menjadi dua, yaitu: 1) Motivasi intrinsic berupa semua faktor yang berasal dari dalam diri individu dan memberikan dorongan untuk melakukan sesuatu; 2) Motivasi ekstrinsik adalah faktor yang datang dari luar diri individu tetapi memberi pengaruh terhadap kemauan untuk belajar.[16] Sementara strategi memotivasi adalah;[17] menunjukkan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tentang bagaimana untuk sukses; membantu guru berprestasi dan memperoleh informasi; menguasai kekuatan pujian untuk guru; mengatakan kepada guru bahwa mereka kelihatan bagus; katakan sesuatu yang baik dengan guru; mengakui prestasi guru; mengagumi bila guru punya wawasan atau barang yang patut untuk dikagumi; memuji guru karena gagasan dan usahanya; berbicaralah tentang apa yang baik dan tidak menggunjing; meneruskan pujian pada teman guru lain; bertekad untuk memajukan guru jangan pernah balas dendam.

Mengacu pada teori-teori di atas, tindakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek dalam perannya sebagai motivator peningkatan profesionalisme guru telah mencerminkan tindakan-tindakan motivasi yang baik. Implementasi kepemimpinan yang mendukung profesionalisme pada dasarnya merupakan keteladanan dari kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme. Adanya keteladanan dari pimpinan cenderung membangkitkan semangat guru untuk melakukan kinerja serupa. Upaya kepala sekolah selalu mengingatkan arti penting sertifikasi dengan segala fasilitas finansial yang ada didalamnya merupakan bagian dari upaya kepala sekolah dalam menunjukkan kiat-kiat sukses dalam hidup sebagai guru. Demikian pula dengan penghargaan dan jaminan kesejahteraan. Pernghargaan dalam hal ini tidak hanya berupa barang, tapi bisa berupa tindakan psikologis seperti ucapan terimakasih, ungkapan kekaguman ataupun pujian baik secara langsung kepada guru terkait terlebih secara terbuka.Meskipun peran sebagai motivator telah dijalankan dengan baik, kepala sekolah SMA Negeri 1 Dongko Trenggalek perlu mempertimbangkan kerjasama dengan motivator-

---

[16] M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta, Yudhistira, 1985), 15

[17] Ahmad Sohnaji. *Dasar dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bahan Perkuliahan; Fakultas Ekononomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2005, 67

motivator professional dalam bidang peningkatan profesionalisme keguruan dan pendidikan pada umumnya. Hal ini karena dunia pendidikan bersifat dinamis, khususnya terkait metode pembelajaran sehingga guru-guru yang telah terlibat dalam program penataran, diklat ataupun workshop tidak mengalami kebosanan karena terjebak pada rutinitas dan materi serupa.