**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **Kepemimpinan Kepala Madrasah**
2. **Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Keberadaan pemimpin dalam dunia Islam dan pendidikan, sangatlah penting sehingga mendapat perhatian begitu besar. Hal tersebut dikarenakan keberhasilan mendidik dan membina generasi bangsa umumnya dan khususnya genera umat islam terkait erat dengan pemenuhan kepemimpinan yang efektif dan benar.

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang komplek sehingga amat sukar untuk dibuat rumusan yang menyeluruh tentang arti kepemimpinan. Selain dari pada itu dapat juga dipengaruhi dari sudut mana seseorang memandang atau memahami hakikat kepemimpinan itu sendiri.

Pengertian kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi seperti dikemukakan dikemukakan oleh Prajudi Atmosudirdjo sebagai berikut:[[1]](#footnote-2)

1. Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keingianan pada kelompok orang-orang yang mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang sedemikian rupa sehingga membuat kelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.
2. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai penyebab dari pada kegiatan-kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap (mental/fisik) dari pada kelompok orang-orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal.
3. Kepemimpinan adalah pola suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*) atau teknik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya, atau mungkin berkorban untuknya.
4. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu benuk persuasi suatu seni pembinaan suatu kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui “*human relation*” dan motivasi yang tepat, sehinga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.
5. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrument atau alat, untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerja sama dan berdaya upaya mentaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, kepemimpinan dipandang sebagai dinamika suatu organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya secara “kesatuan organisasi” untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.[[2]](#footnote-3)

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Wahjosumijo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.[[3]](#footnote-4) Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi.

Sedangkan Sudarwan Danim berpendapat bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.[[4]](#footnote-5)

Beberapa definisi diatas terdapat implikasi penting didalamnya, yaitu: (1) adanya orang yang dapat mempengaruhi; (2) orang yang mendapat pengaruh atau dipengaruhi; (3) adanya suritauladan, tindakan pengarahan dan tindakan mempengaruhi; (4) adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai; (5) adanya pembagian kekuasaan atau interaksi; (6) kegiatan berlangsung dalam wadah organisasi.

Melihat beberapa bagian diatas, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam beraktifitas, menggerakkan, mempengaruhi bawahan, melakukan intruksi dan koordinasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seorang yang menduduki posisi pemimpin dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinannya, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah/madrasah.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[[5]](#footnote-6) Sebagaimana uraian pengertian kepala sekolah tersebut, maka dapat diambil pengertian bahwa kepala madrasah adalah juga termasuk pada tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin madrasah. Sebagai acuan adlah adanya surat keputusan bersama tiga menteri (SKB 3 Menteri) bahwa mempersamakan tingkat/derajat madrasah dengan sekolah umum.[[6]](#footnote-7)

Melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat ditarik suatu maksud bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat di daya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. **Pendekatan Kepemimpinan**

Pada dasarnya, tinjauan menyeluruh mengenai jenis-jenis pendekatan kepemimpinan sangat bermacam-macam, karena kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitinya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.

Studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan, pada hakekatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan-persoalan dalam bidang kepemimpinan. Pada dasarnya terdapat tiga pendekatan utama dalam kepemimpinan yaitu: “pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional”.[[7]](#footnote-8)

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, dalam pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung banyak unsur individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasikan sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan.[[8]](#footnote-9) Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin, sifat-sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Sehingga seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih. Seorang yang tidak memiliki sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perllu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia saja.

Ordway Tead seperti yang dikutip Purwanto, mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain; 1) berbadan sehat, kuat dan penuh energi, 2) yakin akan maksud dan tujuan organisasi, 3) selalu bergairah, 4) bersifat ramah-tamah, 5) mempunyai keteguhan hati, 6) unggul dalam teknik kerja, 7) sanggup bertindak tegas, 8) memiliki kecerdasan, 9) pandai mengajari bawahan, 10) percaya pada diri sendiri.[[9]](#footnote-10)

Menurut Edwin Ghiselli, dalam penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut: [[10]](#footnote-11)

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan, kemampuan membuat keputusan dan pemecahan masalah dengan cepat dan tepat.
5. Kepercyan diri, pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, kemampuan untuk bertindak tidak bergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan inovatif.

Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik manakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat dan sukses dalam kepemimpinannya. Meskipun telah banyak penelitian tentang sifat kepemimpinan, sampai kini para peneliti belum berhasil menemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipakai sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, hal ini menunjukkan bahwa hanya dengan menggunakan pendekatan sifat saja masalah kepemimpinan tidak akan dapat difahami dan dipecahkan dengan baik.

Pendekatan sifat ini masih terdapat kelemahan-kelemahan antara lain: *pertama,* tidak adanya kesesuaian pendapat di antara para pakar tentang rincian sifat atau ciri-ciri kepemimpinan. *Kedua,* terlalu sulit menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin karena setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki keunikan masing-masing. *Ketiga,*  situasi tertentu dan kondisi tertentu memerlukan kepemimpinan yang memiliki sifat dan ciri tertentu sesuai tuntutan situasi dan kondisi tertentu.

1. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) ini merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan strategi kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana seorang pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan, cara mengambil keputusan dan lain sebagainya. Dengan menggunakan pendekatan perilaku, para ahli mengembangkan teori kepemimpinan ke dalam berbagai macam klasifikasi, antara lain:

1. Teori Dua faktor

Berdasarkan teori ini, Wahjosumidjo menjelaskan bahwa perilaku atau perbuatan seseorang pemimpin cenderung mengarah pada dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni struktur inisiasi dan konsiderasi.[[11]](#footnote-12)

Struktur inisiasi adalah perilaku kepemimpinan yang menunjukkan atau menggambarkan hubungan kerja dengan bawahan, baik secara pribadi maupun kelompok, serta adanya usaha keras untuk menciptakan pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode serta prosedur yng telah ditetapkan dengan baik.

Dimensi perilaku kepemimpinan konsiderasi adalah perilaku yang menunjukkan perilaku pemimpin yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling hormat menghormati, dan hubunngan yang hangat didalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota-anggota kelompok.

1. Teori Empat Faktor

Teori empat faktor sangat mempunyai peranan yang penting dalam usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan. teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi-dimensi: stuktural, fasilitatif, suportif, dan partisipatif.[[12]](#footnote-13) Masing-masing dimensi ditandai dengan berbagai ciri sebagai berikut:

* 1. Kepemimpinan Struktural
     1. Cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak
     2. Melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada anggota.
     3. Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi
     4. Menembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar penngambilan keputusan
     5. Memantau penerapan keputusan
     6. Memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat.
  2. Kepemimpinan Fasililtatif
     1. Mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan
     2. Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi
     3. Menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis
     4. Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait
     5. Membuat jadwal kegiatan
     6. Membantu pekerjaan agar dilaksanakan
  3. Kepemimpinan Suportif
     1. Memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain
     2. Menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melaksanakan pendekatan
     3. Mempercayai orang lain dengan pendelegasian tanggung jawab
     4. Meningkatkan moral / semangat staf
     5. Memberikan ganjaran atas nama perseorangan
  4. Kepemimpinan Partisipatif:
     1. Pendekatan akan berbagai persoalan dengan fikiran terbuka
     2. Mau dan bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk
     3. Mencari masukan dan nasehat yang menentukan
     4. Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh
     5. Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok
     6. Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Stogdill juga mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu diperhatikan, Yaitu:[[13]](#footnote-14)

1. Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
2. Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
3. Toleran terhadap ketidak pastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
4. Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.
5. Struktur inisiasi (*inisiation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
6. Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
7. Asumsi peranan (*Role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain.
8. Konsiderasi (*concideration*), pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
9. Penekanan pada hal-hal yang produktuif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
10. Ketepatan yang bersifat prediktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatka wawasan kedepan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
11. Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
12. Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.
13. Pendekatan Situasional

Pendekatan atau teori kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pendekatan situasional biasa disebut juga pendekatan kontingensi (kemungkinan).[[14]](#footnote-15) Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja.

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.[[15]](#footnote-16) Hal itu disebabkan Tiap-tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenispun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan strategi kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitik beratkan pada berbagai strategi kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam sitiasi tertentu. Menurut Mulyasa terdapat beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini; a) teori kepemimpinan kontingensi, b) teori kepemimpinan tiga dimensi, c) teori kepemimpinan situasional.[[16]](#footnote-17)

1. Teori Kepemimpinan Kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler, berdasarkan hasil penelitianya, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara situasi dengan kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.[[17]](#footnote-18)

Menurut Fiedler tidak ada strategi kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu: hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, serta kekuasaan yang berasal dari organisasi.[[18]](#footnote-19)

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut Fiedler menentukan dua jenis strategi kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. *Pertama*, strategi kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu strategi ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. *Kedua*, strategi kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara strategi kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.[[19]](#footnote-20)

1. Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin guru besar Universitas New Brunswick Canada, menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan strategi kepemimpinan yaitu: perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang dan dimensi efektifitas.[[20]](#footnote-21)

Strategi kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen yangn dimiliki empat strategi dasar kepemimpinan yaitu *Integred, related, separated dan dedicated*. Reddin menyatakan bahwa keempat strategi tersebut menjadi efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi.

1. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan. Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pimpinan terhadap anak buah melalui penjelasan tertentu, apa yang harus diperbuat, kapan, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pimpinan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas.

Ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan, karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah. Menurut teori ini strategi kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Strategi kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah:[[21]](#footnote-22)

1. Strategi Mendikte (*Telling*)

Strategi ini diterapkan jika kematangan anak buah rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Strategi ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Strategi ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

1. Strategi Menjual (*Selling*)

Strategi ini diterapkan jika kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Strategi ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematanga anak buah yang seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

1. Strategi Melibatkan Diri

Strategi ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada dalam taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Strategi ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan semacam ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

1. Strategi Mendelegasikan

Strategi ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Strategi ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatannya sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian upaya hubungan.

Berdasarkan pendekatan dan teori kepemimpinan tersebut, tampak adanya dua konsepsi tentang bagaimana seseorang dapat dikatakan memegang peranan sebagai pemimpin. Berdasarkan pandangan tentang sifat seorang pemimpin, seseorang melaksanakan kepemimpinannya karena memiliki sifat pribadi dan kemampuan sebagai pemimpin. Sedangkan berdasarkan situasinya, maka situasi dan kondisi organisasilah yang mendorong seseorang berperan sebagai pemimpin.

Terlepas dari adanya teori yang seakan-akan kontradiktif tersebut, yang jelas bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab dengan kelebihan-kelebihan tersebut, pemimpin bisa berwibawa dan dipatuhi bawahannya.

Seorang pemimpin bukanlah sekedar seorang tukang atau juru, melainkan seseorang dengan sifat-sifat unggulnya harus mampu menempatkan posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi diantara sesama anggota atau antar kelompok, masalah-masalah yang dihadapi, serta situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif adalah keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik yang sekaligus mampu membawa para bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

1. **Tipe Kepemimpinan**

Berbagai cara dan teknik dilakukan oleh pemimpin Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan itu berbeda-beda, dan setiap cara atau teknik yang digunakan banyak dipengaruhi kondisi, juga pengetahuan, ketrampilan baik dalam proses belajar dan pengalamannya didalam praktek kepemimpinan.

Tipe-tipe kepemimpinan dapat dilihat berdasar konsep, sikap, sifat dan cara pemimpin dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinannya kita dapat meninjau dari sudut munculnya seseorang pemimpin dan dapat pula dari cara bekerja/cara pendekatan seorang pemimpin.

1. Ditinjau dari munculnya suatu kepemimpinan maka kita kenal ada dua tipe kepemimpinan, yaitu: *Official Leadership* dan *Emerging Leadership*.[[22]](#footnote-23)
2. *Official Leadership*

Official leadership atau kepemimpinan resmi disebut juga statuts leadership atau formal leadership. Kepemimpinan ini muncul karena ditunjuk atau diangkat oleh kekuasaan yang ada diluar kelompok. Pemimpin yang termasuk dalam kategori ini ialah kepala sekolah.

1. *Emerging Leadership*

Apabila kepala desa diangkat oleh atasan diluar kelompok dimana ia bekerja, maka kepala desa dipilih oleh orang- orang yang akan dipimpinnya melalui suatu pemilihan. Orang-orang yang memilih berdasarkan keyakinannya bahwa calon yang dipillihnya memiliki kemampuan yang menonjol. Kepemimpinan yang muncul dengan cara demikian disebut “*emerging leadership*” atau “*informal leadership*”. Jadi *emerging leader* adalah pemimpin yang diangkat atau dipilih kelompoknya karena memiliki kemampuan yang menonjol bila dibandingkan dengan anggota kelompok yang lain. Yang perlu diingat dalam contoh ini ialah bahwa setelah kepala desa tersebut ditetapkan sebagai kepala desa secara resmi, maka ia adalah termasuk pemimpin resmi atau *official leadership*.

1. Ditinjau dari cara pendekatannya, terdapat tiga tipe utama kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang otoriter, kepemimpinan yang “*laissez-faire*” dan kepemimpinan yang demokratis.[[23]](#footnote-24)
2. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan yang bersifat otoriter muncul atas keyakinan pemimpin bahwa fungsi dan perannya adalah memerintah, mengatur dan mengawasi anggota kelompoknya. Pemimpin yang demikian merasa bahwa statusnya berbeda dan lebih tinggi daripada kelompoknya. Oleh karena itu ia menempatkan diri diluar kelompoknya atau “*working on a group*”. Keuntungan kepemimpinan yang otokratis ini ialah bahwa disiplin dapat dikontrol dengan baik, dan semua pekerjaan dapat berlangsung secara tertib dan teratur. Tetapi sebaliknya disitu terdapat benyak kelemahan, antara lain: 1) Karena pemimpin menempatkan diri diluar kelompoknya, maka ada jarak pemisah antara pemimpin dan yang dipimpin. Dalam hal ini sulit bagi pemimpin untuk melaksanakan fungsinya sebagai penerjemah aspirasi kelompoknya; 2) Staf atau kelompok tidak dapat berkembang dengan baik, karena kurang atau tidak mendapat kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan; 3) Apabila kelompok terdiri dari orang-orang yang lemah maka mereka akan menjadi robot-robot. Tetapi sebaliknya apabila mereka mampu akan timbul ketegangan-ketegangan, bahkan apabila ada orang “kuat”akan muncul kelompok oposisi; 4) Hubungan antara anggota kelompok tidak harmonis. Dapat menimbulkan suasana saling mencurigai; 5) Kelompok bekerja dalam suasana tertekan; 6) Apabila muncul suatu masalah tidak diecahkan secara terbuka dan objektif, tetapi dicari kambing hitamnya; 7) Karena pemimpin otoriter mengidentikkan kewibawaan dengan kekuasaan maka apabila pemimpin tidak ada keadaan menjadi kacau; 8) komunikasi banyak terjadi hanya antara atasan dan bawahan (vertikal), sedang komunikasi antar anggota kelompok (horisontal) kurang.[[24]](#footnote-25)

Wujud kepemimpinan spiritual yang mutlak otoriter terhadap sesama manusia, bagi ajaran Islam tidak seharusnya dijalankan, karena satu sisi tidak seorangpun yang berstatus mewakili atau pengganti Allah SWT boleh membuat keputusan baru di luar firman-Nya dan Hadits Rasulullah SAW. Contohnya kepemimpinan Fir’aun yang telah membawa pada kedurhakaan kepada Allah. Dan sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur’an Surat Yunus ayat 83 yang berbunyi:

*Artinya:*

*“Maka tidak ada yang beriman kepada Musa, melainkan pemuda-pemuda dari kaumnya (Musa) dalam Keadaan takut bahwa Fir'aun dan pemuka-pemuka kaumnya akan menyiksa mereka. sesungguhnya Fir'aun itu berbuat sewenang-wenang di muka bumi. dan Sesungguhnya Dia Termasuk orang-orang yang melampaui batas”.[[25]](#footnote-26)*

Adapun ciri-ciri kepemimpinan otoriter antara lain: [[26]](#footnote-27)

1. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan.
2. Bawahan, oleh pimpinannya hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
3. Bekerja keras, disiplin tinggi, dan tidak kenal lelah.
4. Menentukan kebijakan sendiri dan kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
5. Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan kalaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidak percayaan.
6. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
7. Korektif dan minta penyeleseian tugas pada waktu sekarang.
8. Kepemimpinan “Laissez-Faire”

Tipe kepemimpinan ini adalah kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Pada kepemimpinan semacam ini pemimpin berkeyakinan bahwa perannya hanyalah mendampingi dan melayani apabila diperlukan. Ia merasa fungsinya adalah sebagai penasehat dan pemberi petunjuk. Pemimpin yang “laissez-faire” menganggap bahwa guru-guru atau anggota kelompoknya adalah orang-orang dewasa dan sudah matang. Jadi mereka dapat mengatur dan mengarahkan dirinya sendiri.[[27]](#footnote-28) Dengan demikian, sepanjang orang yang dipimpin merasa mampu menngambil keputusan sendiri dan melaksanakan sendiri pula, maka pemimpin tidak merasa perlu mengambil tindakan. Kebebasan diberikan menurut kemauan orang-orang yang dipimpin.

Kelemahan dari kepemimpinan semacam ini tidak begitu nampak, tetapi pada umumnya kelemahan-kelemahan seperti ini akan segera kelihatan, yaitu; 1) Anggota kelompok tidak berkembang karena tidak mendapat bimbingan dan pengarahan yang cukup. 2) Anggota kelompok tidak merasakan ada kepemimpinan dalam kelompoknya. 3) Suasana tidak tertib dan teratur. 4) Setiap orang melakukan tugasnya berdasarkan seleranya masing-masing. 5) Apabila kelompok terdiri dari orang-orang yang lemah maka suasana makin buruk. 6) Apabila muncul masalah maka tidak pernah terpecahkan sampai tuntas dan memuaskan. Banyak program atau pekerjaan yang tertunda atau terbengkalai. [[28]](#footnote-29) Akibatnya segala pekerjaan dapat tidak terarah dan simpang siur. Wewenang tidak jelas, tanggung jawab menjadi kacau, bahkan setiap anggota saling menunggu dan melempar tanggung jawab. Bahkan dalam kepemimpinan ini, tujuan dan program organisasi yang dipimpinnya juga dapat kurang jelas dan kabur, karena kegiatan yang dilakukan tanpa rencana yang matang dan tanpa pengawasan yang intensif.

Adapaun ciri kepemimpinan ini antara lain:[[29]](#footnote-30)

1. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan yang rendah pada diri sendiri.
2. Mengiyakan semua saran.
3. Lambat dalam mengambil keputusan.
4. Banyak mengmbil “muka” kepada bawahan.
5. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.
6. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis tujuan organisasi akan tercapai. Dengan interaksi dinamis, dimaksudkan bahwa pimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang bernutu secara kuantitatif.[[30]](#footnote-31)

Pada kepemimpinan yang demokratis pemimpin berkeyakinan bahwa perannya ialah mendorong, membimbing, menghimpun semua kekuatan kelompok secara maksimal dan bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama.[[31]](#footnote-32)

Kepemimpinan yang demokratis prinsip utama ialah mengikut sertakan semua orang dalam proses penetapan dan penentuan strategi dalam usaha pencapaian tujuan bersama. Setiap pengambilan keputusan selalu didasarkan pada musyawarah mufakat. Sedangkan prinsip lain yang tidak kalah pentingnya ialah prinsip-prinsip pembinaan terhadap anggota kelompok yang terus menerus agar meningkatkan kualitasnya.[[32]](#footnote-33)

Menurut ajaran Islam memang kepemimpinan demokratislah yang paling tepat atau efektif, karena Al-Qur'an menganjurkan hal itu dalam Surat Ali Imron ayat 159 sebagai berikut:

*Artinya*:

*“ Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.[[33]](#footnote-34)*

Adapun ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain:[[34]](#footnote-35)

1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
2. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
3. Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
4. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
5. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Menurut Sondang P. Siagian sebagaimana dikutip oleh Ngalim Purwanto, bahwa tidak ada seorang pemimpin dimanapun dalam jenis jenis jabatan kepemimpinan apapun yang hanya mengikuti salah satu tipe-tipe kepemimpinan itu. Adapun berbagai variasi gaya kepemimpinan yang dimaksud dibagi menjadi 5 gaya kepemimpinan beserta ciri-ciri atau sifatnya masing-masing sebagai berikut :[[35]](#footnote-36)

1. Otokrasi

Seorang pemimpin yang otokratis:

* 1. Mengganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
  2. Mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
  3. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
  4. Tidak mau menerima pendapat, saran, kritik dari anggotanya.
  5. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
  6. Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.

1. Militerisme

Seorang pemimpin yang militeristis memiliki sifat-sifat:

* 1. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah.
  2. Dalam menggerakkan bawahan seorang bergantung pada pangkat/ jabatannya.
  3. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
  4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahannya.
  5. Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya.
  6. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

1. Paternalistis

Seorang pemimpin yang paternalistis adalah:

* 1. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa.
  2. Bersifat terlalu melindungi (overprotective).
  3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
  4. Hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri.
  5. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasi.
  6. Sering bersikap maha-tahu.

1. Karismatis

Ciri-ciri seorang pemimpin yang karismatis:

* 1. Mempunyai daya penarik yang sangat besar.
  2. Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti, dan
  3. Dia seolah-olah memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*).
  4. Karisma yang dimilikinya tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.

1. Demokratis

Pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat:

* 1. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia.
  2. Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.
  3. Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan.
  4. Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya.
  5. Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya.
  6. Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

1. **Profesionalisme Guru**
2. **Pengertian Profesionalisme Guru**

Pengertian profesionalisme guru dalam terminologi terdapat dua istilah yang masing-masing mempunyai pengertian, yaitu istilah “Profesionalisme” dan istilah “Guru”. Keduanya akan penulis jelaskan terlebih dahulu sebelum mendefinisikan profesionalisme itu sendiri.

Berikut penulis akan memaparkan tentang pengertian profesional dari beberapa definisi yang telah diberikan oleh beberapa ahli, yaitu:

1. S. Wojowasito, Wjs Purwadarminto dalam kamus Bahasa Inggris Indonesia, Indonesia Inggris yang mengartikan: “professional” secara etimologi berasal dari bahasa inggris: “*profession*” yang berarti jabatan, pekerjaan, pencaharian yang mempunyai keahlian.[[36]](#footnote-37)
2. Peter Salim dalam kamus Bahasa Indonesia Kontemporer mengartikan: “profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian tertentu”.[[37]](#footnote-38)
3. Ahmad Tafsir yang mengutip pendapat Muchtar Lutfi mengatakan: “profesi harus mengandung keahlian. Artinya suatu profesi itu ditandai oleh suatu keahlian yang khusus untuk profesi itu”.[[38]](#footnote-39)
4. H. M. Arifin mengartikan: “profesi adalah suatu bidang keahlian khusus untuk menangani lapangan kerja tertentu yang membutuhkan”.[[39]](#footnote-40)

Dari definisi di atas, profesi secara umum dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan sosial yang berguna bagi kemaslahatan umum, yang betul-betul dikuasai pekerjaannya baik secara teori maupun praktek melalui pendidikan dan pelatihan khusus. Sedangkan pengertian profesional itu sendiri adalah kemampuan yang telah dikuasai seseorang dalam bekerja atau yang telah dibandingkan kemampuannya baik secara konsepsional maupun secara tehnik praktiknya.

Dalam undang-undang nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.[[40]](#footnote-41) Dengan begitu pekerjaan profesional akan senantiasa menggunakan teknik dan prosedur yang berpijak pada landasan intelektual yang harus dipelajari dengan sengaja, terencana dan kemudian dipergunakan untuk kepentingan atau kemaslahatan umat manusia.

Dari pengertian diatas tentunya dapat memberikan gambaran bahwa tidak semua pekerjaan dapat dikatakan profesional, karena dalam tugas profesional terdapat beberapa persyaratan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Houtan sebagai berikut:[[41]](#footnote-42)

1. Profesi harus dapat memenuhi kebutuhan sosial berdasarkan prinsip-prinsip yang dapat diterima oleh masyarakat dan prinsip-prinsip itu telah benar-benar *Well-Establised*.
2. Harus di peroleh melalui latihan kultural dan profesional yang cukup memadai.
3. Menguasai perangkat ilmu pengetahuan yang sistematis dan kekhususan (spesialisasi).
4. Harus dapat membuktikan *skill* yang diperlukan oleh masyarakat dimana kebanyakan orang tidak memiliki *skill* sebagian merupakan hasil belajar.
5. Memenuhi syarat-syarat penilaian terhadap penampilan dan pelaksanaan tugas dilihat dari segi waktu dan cara kerja.
6. Harus dapat mengembangkan teknik-teknik ilmiah dari hasil pengalaman yang teruji.
7. Merupakan tipe pekerjaan yang memberikan keuntungan yang hasilhasilnya tidak dibakukan berdasarkan penampilan dan elemen waktu.
8. Merupakan kesadaran kelompok yang di perlukan untuk memperluas pengetahuan ilmiah menurut teknisnya.
9. Harus mempunyai kemampuan sendiri untuk tetap berada dalam profesinya selama hidupnya. Dan tidak menjadikan profesinya sebagai batu loncatan keprofesi lainnya.
10. Harus menunjukkan kepada masyarakat bahwa anggota-anggota profesionalnya menjunjung tinggi dan menerima kode etik profesional.

Terdapat beberapa istilah lain yang bersumber dari istilah “profesi” yaitu istilah profesional, profesionalisme, profesionalitas, dan profesionalisasi. Agar tidak membingungkan dan dapat digunakan secara tepat, berikut ini diberikan penjelasan secara singkat mengenai pengertian istilah-istilah tersebut.[[42]](#footnote-43)

1. *Profesional* berarti sifat atau orang. Profesional menunjuk pada dua hal, yaitu orang yang menyandang suatu profesi, misalnya dia seorang profesional. Yang kedua adalah penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan.
2. *profesionalisme* menyangkut paham, kesepakatan, keyakinan. Ini menunjukkan sifat yang ditampilkan dalam perbuatan, menunjukkan komitmen para anggota untuk meningkatkan kemampuan profesional secara terus menerus.
3. *Profesionalitas* berarti produk, kadar. Ini mengacu pada sikap para anggota profesi terhadap profesinya dalam hal pengetahuan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan.
4. *Profesionalisasi* berarti proses. Ini menunjukkan pada proses peningkatan kualifikasi maupun kemampuan para anggota profesi dalam mencapai kriteria standar dalam penampilannya.

Agar lebih jelasnya, lebih lanjut penulis akan memaparkan beberapa definisi tentang profesionalisme:

1. *Profesionalisme* adalah pandangan yang menganggap bidang pekerjaan sebagai suatu pengabdian melalui keahlian tertentu dan yang menganggap keahlian ini sebagai suatu yang harus diperbaharui secara terus menerus dengan memanfaatkan kemajuan-kemajuan yang tedapat dalam ilmu pengetahuan.[[43]](#footnote-44)
2. *Profesionalisme* adalah kondisi, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang.[[44]](#footnote-45)
3. *Profesionalisme* adalah sebutan yang mengacu kepada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Seorang guru yang memiliki profesionalisme yang tinggi akan tercermin dalam sikap mental serta komitmennya terhadap perwujudan dan peningkatan kualitas profesional melalui berbagai cara dan strategi. Ia akan selalu mengembangkan dirinya sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman sehingga keberadaannya senantiasa memberikan makna profesional.[[45]](#footnote-46) Sedangkan Pengertian guru, dalam UU Guru dan Dosen, bab I, Pasal I yaitu:

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.[[46]](#footnote-47)

Menurut Moh. Uzer Usman, guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru.[[47]](#footnote-48) Sehingga untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai profesional yang harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu sebelumnya.

Pehaman tentang pengertian atau definisi “profesionalisme” dan pengertian “guru” maka dapat ditarik kesimpulan bahwa profesionalisme guru secara utuh yaitu: seperangkat fungsi dan tugas seseorang di lapangan pendidikan berdasarkan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan khusus dibidang pekerjaannya dan mampu berkomitmen mengembangkan keahliannya itu secara ilmiah di samping menekuni pekerjaannya sesuai bidang profesinya.

1. **Kompetensi Guru Profesional**

Kata kompetensi secara harfiah dapat diartikan sebagai kemampuan. Kata ini sekarang menjadi kunci dalam dunia pendidikan. Dengan memiliki kompetensi yang memadai, seseorang khususnya seorang guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dapat dibayangkan bagaimana jadinya dunia pendidikan jika para gurunya tidak memiliki kompetensi memadai.

Kompetensi menurut Usman (2005) adalah “suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.” Pengertian ini mengandung makna kompetensi itu dapat digunakan dalam dua konteks, yakni: *pertama*, sebagai indikator kemampuan yang menunjukkan kepada perbuatan yang diamati. *Kedua*, sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik atau perbuatan serta tahap-tahap pelaksanaannya secara utuh.[[48]](#footnote-49) Hal itu sejalan dengan kandungan dalam Al-Qur’an Surat Al-An’am ayat 135 yang berbunyi:

*Artinya*:

*“Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini, Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan”.[[49]](#footnote-50)*

Potongan ayat tersebut di atas, *I’malu A’la Makanatikum* yang artinya berbuatlah sepenuh kemampuan. Maksud dari potongan ayat ini adalah seseorang dituntut untuk berbuat sesuai dengan kemampuannya atau dengan profesinya. Dalam hal ini seorang guru dituntut untuk menjadi guru yang profesional, karena guru yang tidak profesional juga akan berakibat pada peserta didik.

Undang-Undang RI No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 menyatakan bahwa kompetensi yang menjadi kewajiban guru untuk menguasainya adalah Kompetensi Pedagogik, Kompetensi kepribadian, Kompetensi Sosial, dan kompetensi Profesional.[[50]](#footnote-51)

1. Kompetensi Pedagogik

Kemampuan pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran. Ini merupakan konsep kesiapan mengajar yang ditunjukkan oleh penguasaan pengetahuan dan ketrampilan mengajar. Mengajar merupakan pekerjaan yang kompleks dan sifatnya multidimensional.[[51]](#footnote-52)

1. Kompetensi Kepribadian

Kemampuan kepribadian adalah kemampuan yang stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan, dan berakhlak mulia. Guru sebagai teladan akan merubah perilaku siswa, guru adalah panutan. Guru yang baik akan dihormati dan disegani oleh siswa. Jadi, guru harus bertekad mendidik dirinya sendiri lebih dulu sebelum mendidik orang lain.

Pendidikan keteladanan adalah peendidikan yang paling efektik. Guru yang disenangi, otomatis pelajaran yang diajarkan akan disenangi oleh siswa, dan siswa akan bergairah dan termotivasi sendiri mendalami mata pelajaran tersebut.[[52]](#footnote-53)

1. Kemampuan Profesional

Kemampuan profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, serta metode dan teknik mengajar yang sesuai, yang dipahami oleh murid, mudah ditangkap, tidak menimbulkan kesulitan dan keraguan.

1. Kemampuan Sosial

Kemampuan sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sekolah dan diluar sekolah. Guru profesional berusaha mengembangkan komunikasi dengan orang tua siswa, sehingga terjalin komunikasi dua arah yang berkelanjutan antara sekolah dan orang tua, serta masyarakat pada umumnya.

Seorang guru juga diharapkan memiliki jiwa entrepreneurship, yang berarti ia seorang yang kreatif, inovatif, selalu bisa mencari solusi dari setiap permasalahan, menciptakan sesuatu yang baru, memiliki motivasi tinggi.[[53]](#footnote-54)

1. **Upaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam fungsi manajemen. Menurut A.F Stoner, keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner terdapat delapan fungsi manajer yang perlu dilakukan dalam suatu organisasi, yaitu; 1) bekerja dan melalui oranng lain, 2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan, 3)bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan, 4) berfikir secara realistik dan konseptual, 5) adalah juru penengah, 6) adalah seorang politis, 7) adalah seorang diplomat, 8) mengambil keputusan yang sulit.[[54]](#footnote-55)

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut:

1. Proses adalah suatu cara yang sistematik dalam mengerjakan sesuatu.
2. Sumberdaya suatu sekolah.
3. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.[[55]](#footnote-56)

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah dikatakan suatu proses, karena semua manajer dalam ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.[[56]](#footnote-57) Hal itu juga sejalan dengan Al-Qur’an Surat Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

*Artinya*:

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”*.[[57]](#footnote-58)

Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan dan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan pada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Kepala madrasah harus melakukan hal-hal sebagai berikut: *Pertama;* memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan dalam peningkatan profesionalitas tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan, *Kedua;* memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati kehati. Dalam hal ini, kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing, *Ketiga;* mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam semua kegiatan di sekolah (partisipatif).[[58]](#footnote-59)

Peningkatan dan pengembangan kompetensi professional guru harus dilakukan, dalam arti direncanakan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai supervisior bertugas memberikan pengawasan, bantuan, bimbingan dan lainnya. Pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan dan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi proses belajar mengajar yang menyenangkan. Karena itu, maka diperlukan suatu strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam membina para guru agar mereka lebih mengembangkan kompetensi profesionalnya dalam proses belajar mengajar. Dalam mengembangkan kompetensi professional guru, kepala madrasah dituntut untuk memiliki strategi khusus yang bisa memudahkan kepala madrasah tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, dalam usaha unruk mengembangkan kompetensi professional guru, kepala madrasah harus memiliki strategi yang digunakan untuk meningkatkan profesionalisme guru, diantaranya yaitu:

1. Menumbuhkan Kreativitas Guru

Para guru dipandang sebagai orang yang paling mengetahui kondisi belajar, juga permasalahan belajar yang dihadapi oleh para siswanya. Karena hampir setiap hari mereka berhadapan dengan siswa mereka. Guru kreatif selalu mencari cara bagaimana agar proses belajar mencapai hasil sesuai dengan tujuan, serta berpaya menyesuaikan polapola tingkahlakunya dalam mengajar dengan tuntutan pencapaian tujuan, dengan mengembangkan factor situasi kondisi belajar siswa. Kreatifitas yang demikian memungkinkan guru yang bersangkutan menemukan bentuk-bentuk mengajar yang sesuai, terutama dalam memberi bimbingan, rangsangan, dorongan, dan arahan agar siswa dapat belajar secara efektif.[[59]](#footnote-60)

Tumbuhnya kreatifitas dikalangan guru dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya:[[60]](#footnote-61)

1. Iklim kerja yang yang memungkinkan para guru meningkatkan pengetahuan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas
2. Kerja sama yang cukup baik antara berbagai personel pendidikan dalam memecahkan permasalah yang dihadapi
3. Pemberian penghargaan dan dorongan semangat terhadap setiap upaya yang bersifat positif dari para guru untuk meningkatkan prestasi belajar siswa
4. Perbedaan status yang tidak terlalu tajam diantara personel sekolah sehingga memungkinkan terjalinnya hubungan manusiawi yang lebih harmonis
5. Pemberian kepercayaan kepada para guru untuk meningkatkan diri dan mempertunjukkan karya dan gagasan kreatifnya
6. Menimpakan kewenangan yang cukup besar kepada para guru dalam melaksanakan tugas dan memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas
7. Pemberian kesempatan kepada para guru untuk ambil bagian dalam merumuskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan di sekolah yang bersangkutan, khususya yang berkaitan dengan peningkatan hasil belajar
8. Penataran dan Lokakarya

Pelaksanaan penataran dan lokakarya untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar dapat dilakukan oleh sekelompok guru yang mempunyai maksud sama. pelaksanaannya dilakukan dengan cara mengundang seorang atau beberapa orang pakar sebagai narasumber. Pelaksanaan pelatihan dalam lokakarya dapat memanfaatkan metode supervise klinis atau pengajaran mikro.[[61]](#footnote-62)

Para guru tidak hanya memperoleh bekal-bekal pengetahuan, tetapi juga dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan mengajarnya. Untuk mengetahui penambahan atau peningkatan pengetahuan pada akhir kegiatan dilakukan evaluasi atas kemampuan dan ketrampilan hasil pelaksanaan loka karya.

1. Penataran (*upgrading*)

Penataran merupakan suatu usaha kearah peningkatan pengetahuan dan ketrampilan tentang suatu masalah tertentu, misalnya tentang cara-cara pembuatan alat-alat pelajaran, pembaharuan metode menngajar dan sebagainya, yang berkaitan dengan dengan bidang studi.

Menurut M. Ngalim purwanto bahwa penataran adalah suatu usaha atau kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecerdasan para pegawai, guru, staf kependidikan lainnya sehingga dengan demikian bertambah luas dan mendalam.[[62]](#footnote-63)

1. Lokakarya

Menurut Piet Suhertian adalah suatu usaha untuk mengembangkan kesanggupan berfikir dan bekerjasama, baik mengenai masalah teoritis maupun praktis dengan maksud untuk meningkatkan kualitas hidup pada umumnya serta kualitas profesional guru khususnya.[[63]](#footnote-64)

Adapun tujuan pokok lokakarya adalah:

1. Mengembangkan pribadi secara harmonis
2. Untuk memperoleh pengalaman-pengalaman yang dapat meningkatkan pengetahuan
3. Memupuk dan mengembangkan integritas dan perasaan sosial secara lebih mendalam, menarik, dan dapat menjadikan semangat baru bagi guru.
4. Seminar

Seminar adalah suatu bentuk mengajar belajar kelompok dimana sejumlah kecil orang antara (10-15) orang mengadakan pendalaman tersendiri secara bersama-sama terhadap berbagai masalah dengan dibimbing secara tertentu, kelompok ini bertemu untuk mendengarkan laporan salah satu anggotanya maupun untuk mendeskripsikan masalah-masalah yang dikumpulkan oleh anggota-anggota kelompok.[[64]](#footnote-65)

1. Supervisi

Supervisi merupakan rangsangan, bimbingan kepada guru agar kemampuan profesional mereka makin berkembang, sehingga situasi belajar makin efektif dan efisien. Supervisi dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar menjadi lebih efektif dan jelas.[[65]](#footnote-66)

Pelaksanaan supervise dapat dilakukan oleh dua orang atau lebih, Sebelum pelaksanaan, terlebih dahulu dibicarakan bentuk-bentuk tingkah laku apa yang menjadi fokus pengamatan, dan secara bersama disusun panduannya. Berdasarkan panduan itu, dilakukan pengamatan untuk melihat dimana letak kelemahan-kelemahannya. Setelah masing-masing mengetahui kelemahan diri sendiri, hal itu dijadikan dasar upaya untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kemampuan.

1. Mengembangkan Tenaga Pendidik

Untuk mengembangkan kualitas tenaga pendidik perlu diikutkannya dalam asosiasi keguruan, yang beraggotakan guru-guru sebidang atau antar bidang, dimana mereka merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi program-program yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan bagi peningkatan efektifitas madarsah.[[66]](#footnote-67)

Menurut Mulyasa, dengan MGMP, dan KKG dapat dipikirkan begaimana menyiasati padatnya kurikulum, memecahkan persoalan dan masalah yang dihadapi oleh guru dalam pembelajaran, dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta dapat menemukan berbagai variasi metode dan media pembelajaran. Dengan mengefektifkan MGMP, dan KKG, semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan.[[67]](#footnote-68)

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan dapat membuat guru tidak merasa dipaksa dalam mentaati peraturan dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, akan tetapi dalam mengendalikan diri dan memerintah diri sendiri untuk melakukan sesuatu dengan penuh rasa tanggungjawab. Berdisiplin juga dapat membuat seseorang memiliki kecakapan dalam melakukan suatu pekerjaan, juga membentuk proses kearah pembentukan pribadi yang luhur.[[68]](#footnote-69)

1. Penyediaan Sarana

Demi tercapainya tujuan yang optimal dalam tugasnya sebagai guru, maka penyediaan sarana ini hendaknya mendapatkan perhatian yang cukup serius. Keterbatasan dana hendaknya jangan dijadikan alasan untuk tidak menyediakan sarana pendidikan, karena masih banyak hal yang dapat dilakukan untuk mengatasinya. Penyediaan sarana tidak hanya pada pengadaan buku paket, tetapi juga alat praktikum, laboratorium, buku kepustakaan, dan perbaikan gedung.

Sarana pendidikan digunakan dalam interaksi edukatif antara guru dan siswa didalam maupun luar kelas, yang dapat ditempatkan berjauhan sehingga menjadi medium/perantara dan berfungsi sebagai alat atau cara yang berhubungan dengan metode mengajar.[[69]](#footnote-70)

1. Mengelola Waktu

Kemampuan mengelola waktu adalah hal yang sangat penting bagi kepala madrasah, seringkali kepala madrasah tidak/sulit untuk membagi waktu dengan baik. Dalam dunia menajemen istilah waktu sering diindikasikan sebagai bagian dari efisiensi dan efektifitas.[[70]](#footnote-71)

kepemimpinan yang efektif adalah keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik yang sekaligus mampu membawa para bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan effisiensi berhubungan dengan biaya, penyeleseian problem dengan cepat dan tepat.

1. **Faktor - Faktor yang Menunjang dan Menghambat Peningkatkan Profesionalisme Guru**

Pada hakekatnya kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya seorang guru pendidik dan pengajar tidak lepas dari beberapa unsur yang akan dapat menunjang dan menghambat tugas seorang guru. Beberapa faktor yang dapat menunjang atau menghambat perkembangan profesional guru tersebut akan diuraikan di bawah ini:

1. Latar Belakang Pendidikan Guru.

Undang-undang Guru dan Dosen pad BAB IV Pasal 8 dan 9 berbunyi: Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.[[71]](#footnote-72)

Salah satu syarat utama yang harus dipenuhi seorang guru/calon guru adalah sebelum mengajar adalah harus memiliki kualifikasi akademik/ ijazah, karena seorang pendidik (guru) yang mempunyai ijazah berkelayakan mengajar disuatu lembaga pendidikan. Dengan ijazah tersebut guru memiliki bukti pengalaman mengajar dan bekal pengetahuan baik paedagogis maupun didaktis, yang sangat besar fungsinya untuk membantu pelaksanaan tugas guru. Sebaliknya tanpa adanya pengetahuan tentang pengolahan kelas, proses belajar mengajar yang dilaksanakan akan mengalami kesulitan. Hal ini sesuai dengan pendidikan yang dikemukakan oleh Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyan bahwa ”Tinggi rendahnya pengakuan profesionalisme sangat bergantung kepada keahlian dan tingkat pendidikan yang ditempuh”.[[72]](#footnote-73)

1. Kesesuaian Bidang Studi

Profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian tertentu.[[73]](#footnote-74) Kesesuaian antara bidang studi yang diajarkan atau diserahkan kepada guru dengan pengalaman pendidikannya, juga akan ikut menentukan kelancaran dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang guru. Karena dengan adanya kesesuaian itu akan membantu guru dalam memilih bahan pelajaran yang akan diberikan kepada anak didik dan mempunyai kesanggupan untuk mengorganisasi bahan-bahan dan pengalaman belajar serta dapat menggunakan beberapa metode mengajar yang bervariasi. kesadaran untuk meningkatkan kemampuan professional.

Berkaitan dengan kompetensi guru dalam peningkatan mutu pendidikan, bahwa guru bukan hanya sebagai pendidik saja tetapi juga sebagai pengajar, pembimbing dan administrator kelas. Dari beberapa fungsi tersebut guru dituntut mempunyai kemampuan yang sifatnya khusus kepada hal-hal yang menjadi tanggung jawabnya yang tentunya telah dipersiapkan melalui program lembaga pendidikan tenaga kependidikan sesuai dengan harapan dan cita-cita bangsa.

1. Personalia Administrasi

Relasi guru dengan personalia administrasi madrasah juga ikut menentukan kelancaran tugas-tugas profesional guru. Apabila keperluan guru yaitu keperluan yang ada kaitannya dengan proses belajar mengajar, misalnya sarana dan prasarana pendidikan dapat terpenuhi dengan baik akan banyak membantu kelancaran pelaksanaan tugas guru. Adapun pada madrasah tertentu yang disebabkan tenaganya terbatas, maka guru disamping mempunyai tugas akademik juga mempunyai tugas administratif, dengan demikian ia mengemban tugas ganda.[[74]](#footnote-75)

Gejala tersebut akan banyak pengaruhnya terhadap profesionalisme guru, yang secara otomatis akan menganggu konsetrasi berfikirnya dan dalam hal ini membawa dampak pada kelancaran tugasnya sebagaimana tugas yang semestinya, yaitu mengajar dan mendidik dalam rangka untuk mengantarkan anak didiknya menjadi manusia yang dewasa dan berkepribadian luhur. Dengan tersedianya fasilitas khusus bagi masing-masing guru akan banyak memberikan keleluasaan kepadanya, untuk belajar dan mengorganisir bahan-bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada anak didik, dengan demikian diharapkan bahwa guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

1. Dana

Kebijakan politik negara, terutama yang diterapkan oleh pemerintah orde baru senantiasa melemahkan upaya peningkatan mutu madrasah. Alokasi dana yang diperoleh madrasah negeri jauh lebih kecil dibanding daripada yang diperoleh sekolah negeri. Keadaan ini menjadi lebih parah lagi jika menyangkut madrasah swasta. Dan hal yang demikian madrasah belum memperoleh perlakuan yang sama dengan apa yang diterima sekolah umum sehingga masih terdapat kesenjangan yang leber dalam urusan alokasi dana.[[75]](#footnote-76)

Dari keterbatasan dana, madrasah mengalami kesulitan dalam pemenuhan kelengkapan penunjang pembelajaran. Kekurangan sarana prasarana, perpustakaan, serta laboratorium yang mestinya menjadi jantung madrasah ternyata tidak memadai atau malah tidak dimiliki oleh madrasah. Belum lagi yang berhubungan dengan alat pembelajaran seperti LCD, laptop, dan alat peraga lain yang sangat terbatas atau bahkan tidak dimiliki oleh madrasah tertentu, sehingga mengakibatkan dampak yang kurang baik bagi pembelajaran di madrassah.

1. **Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan temuan penulis, ada beberapa studi tentang kemimpinan kepala madrasah diantaranya yang dilakukan Wahyu Prianingsih (2008) dengan judul *“Strategi Kepala Madrasah dalam Pembinaan Profesionalisme Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Bandung Tulungagung)”*. Penulis juga menemukan penelitian lagi yang dilakukan Vajar Vahrudin (2008) dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Ma’arif Nahdlotul Ulama’ Kota Blitar*”. Dari kedua penelitian ini adalah berfokus kepada strategi yang di dalamnya termasuk tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru. Sehingga penelitian ini tidak sekedar membahas tipe kepemimpinan seseorang dalam peningkatan profesionalisme guru, lebih jauh lagi adalah bagaimana strategi dan upaya yang dilakukan seorang kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

1. *Ibid*., hal. 25 [↑](#footnote-ref-2)
2. *Ibid*, hal. 26 [↑](#footnote-ref-3)
3. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 349 [↑](#footnote-ref-4)
4. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokarsi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 204 [↑](#footnote-ref-5)
5. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah........,* hal. 83 [↑](#footnote-ref-6)
6. Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 223 [↑](#footnote-ref-7)
7. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Upaya dan Implementasi*, ( Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 108 [↑](#footnote-ref-8)
8. Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 284 [↑](#footnote-ref-9)
9. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan* ......., hal. 53 [↑](#footnote-ref-10)
10. T. Hani Handoko, *Manajemen,* (Yogyakarta: BPFE, 2003), hal. 297 [↑](#footnote-ref-11)
11. Wahdjosumidjo*, Kepemimpinan Kepala Sekolah ........ ,* hal. 23 [↑](#footnote-ref-12)
12. *Ibid ,* hal. 27-29 [↑](#footnote-ref-13)
13. *Ibid*, 25-26 [↑](#footnote-ref-14)
14. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*......., hal. 37 [↑](#footnote-ref-15)
15. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah .........,* hal.112 [↑](#footnote-ref-16)
16. *Ibid*, hal. 112 [↑](#footnote-ref-17)
17. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*........, hal. 39 [↑](#footnote-ref-18)
18. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.........,* hal*.* 113 [↑](#footnote-ref-19)
19. *Ibid,* hal. 113 [↑](#footnote-ref-20)
20. *Ibid*, [↑](#footnote-ref-21)
21. *Ibid*, 116 [↑](#footnote-ref-22)
22. Muwahid Shulhan, ,*Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: PT Bina Ilmu, 2004), hal. 62 [↑](#footnote-ref-23)
23. *Ibid*, hal. 63 [↑](#footnote-ref-24)
24. *Ibid*, hal. 64 [↑](#footnote-ref-25)
25. *Al- Qur’an dan Terjemahnya*,(Madinah: Mujamma’ Al Malik Fahd Li Thiba’at Al Mush-Haf, 2003), QS. Yunus: 83, hal. 319 [↑](#footnote-ref-26)
26. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah........*, hal. 213 [↑](#footnote-ref-27)
27. Muwahid Shulhan, ,*Administrasi Pendidikan........*, hal. 64 [↑](#footnote-ref-28)
28. *Ibid*, hal. 65 [↑](#footnote-ref-29)
29. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah.........,* hal. 214 [↑](#footnote-ref-30)
30. *Ibid*, hal. 213 [↑](#footnote-ref-31)
31. Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan.........,* hal. 65 [↑](#footnote-ref-32)
32. *Ibid*, hal 66 [↑](#footnote-ref-33)
33. *Al- Qur’an dan Terjemahnya*,(Madinah: Mujamma’ Al Malik Fahd Li Thiba’at Al Mush-Haf, 2003), QS. Ali Imran: 159, hal. 103 [↑](#footnote-ref-34)
34. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah........,* hal. 213 [↑](#footnote-ref-35)
35. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*........, hal. 50 [↑](#footnote-ref-36)
36. S. Wojowasito dan Wjs. Purwadarminto, *Kamus Indonesia Inggris, Inggris Indonesia,* (Bandung: Hasta, 1982), hal. 162 [↑](#footnote-ref-37)
37. Peter Salim dan Yenny Salim, *Kamus Indonesia Kontemporer*, (Jakarta: Modern Engglis Press, 1991), hal. 92 [↑](#footnote-ref-38)
38. Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 107 [↑](#footnote-ref-39)
39. Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam.........,* hal. 105 [↑](#footnote-ref-40)
40. Kunandar, *Guru profesional ........*, hal. 45 [↑](#footnote-ref-41)
41. Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam........,* hal. 105 [↑](#footnote-ref-42)
42. Buchari Alma, et. All, *Guru Profesional, Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 135 [↑](#footnote-ref-43)
43. Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan........*, hal. 155 [↑](#footnote-ref-44)
44. Kunandar, *Guru* *Profesional* ........., hal. 46 [↑](#footnote-ref-45)
45. http: // *fkip. Uns. Ac.id/- pspe/ BAB %201.%20 Profesi% 20 dan % 20 Organisasi% 20 Profesi.doc*. diakses 11 April 20012, pukul 13.15 [↑](#footnote-ref-46)
46. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: CV Novindo Pustaka Mandiri, 2005), hal. 2 [↑](#footnote-ref-47)
47. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 5 [↑](#footnote-ref-48)
48. Kunandar, *Guru profesional, .......,* hal*.*49 [↑](#footnote-ref-49)
49. *Al- Qur’an dan Terjemahnya*,(Madinah: Mujamma’ Al Malik Fahd Li Thiba’at Al Mush-Haf, 2003), QS. Al- An’am: 135, hal. 210 [↑](#footnote-ref-50)
50. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: CV Novindo Pustaka Mandiri, 2005), hal. 7 [↑](#footnote-ref-51)
51. Buchari Alma, et. All.,*Guru Profesional* .......hal. 141 [↑](#footnote-ref-52)
52. *Ibid*, hal. 141 [↑](#footnote-ref-53)
53. *Ibid,* 142 [↑](#footnote-ref-54)
54. Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, *Madarasah Unggulan, Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif,* (Malang: UIN Maliki Press, 2010),hal. 183 [↑](#footnote-ref-55)
55. Wahjosumidjo*, Kepemimpinan Kepala Sekolah .........,* hal. 84 [↑](#footnote-ref-56)
56. E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007)hal. 103 [↑](#footnote-ref-57)
57. *Al- Qur’an dan Terjemahnya*,(Madinah: Mujamma’ Al Malik Fahd Li Thiba’at Al Mush-Haf, 2003), QS. Hasyr: 18, hal. 919 [↑](#footnote-ref-58)
58. Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan*........, hal. 183-184 [↑](#footnote-ref-59)
59. Cece Wijaya dan A. Tabrani, *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), hal. 188 [↑](#footnote-ref-60)
60. *Ibid*, hal. 189 [↑](#footnote-ref-61)
61. *Ibid*, hal. 190 [↑](#footnote-ref-62)
62. *Ibid*, hal. 96 [↑](#footnote-ref-63)
63. Piet Suhertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Usaha Nasional, 1992), hal. 116 [↑](#footnote-ref-64)
64. *Ibid,* hal*.* 116 [↑](#footnote-ref-65)
65. Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan* ........, hal 75 [↑](#footnote-ref-66)
66. Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hal. 83 [↑](#footnote-ref-67)
67. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung; Remaja Rosdakarya,2006), hal. 70 [↑](#footnote-ref-68)
68. Keke T. Aritonang, “Kompensasi Kerja, Kedisiplinan Kerja Guru, Dan Kinerja Guru”*,* (*http/www/bpkpenabur.or.id*), diakses 10 juni 2012, pukul 18.00 [↑](#footnote-ref-69)
69. Resteyanah N.K, *Masalah-Masalah ilmu keguruan,* (Jakarta: PT Bina Aksara, 1989), hal. 67 [↑](#footnote-ref-70)
70. Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan........*, hal. 179 [↑](#footnote-ref-71)
71. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: CV Novindo Pustaka Mandiri, 2005), hal. 2 [↑](#footnote-ref-72)
72. Cece Wijaya dan A. Tabrani, *Kemampuan Dasar Guru ........*, hal.22 [↑](#footnote-ref-73)
73. Peter Salim dan Yenny Salim, *Kamus Indonesia Kontemporer*........, hal. 92 [↑](#footnote-ref-74)
74. Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*........, hal. 44 [↑](#footnote-ref-75)
75. Mujamil Qomar, *manajemen Pendidikan Islam*........, hal. 83 [↑](#footnote-ref-76)