BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka selanjutnya adalah mengkaji hakekat dan makna temuan penelitian. Masing-masing temuan akan akan dibahas dengan mengacu pada teori-teori para ahli agar temuan-temuan tersebut terpecaya dan layak untuk dibahas.

A. Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan profesionalisme guru di SMK PGRI 1 Tulungagung

Berdasarkan hasil penelitian yang diadakan di SMK PGRI 1 Tulungagung dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung mengembangkan profesionalisme gurunya dengan menggunakan tiga cara yaitu mengintensifan rapat, pengefektifan MGMP, dan pemanfaatan tata tertib guru.

1. Mengintensifkan rapat

   Dalam pengintensifan rapat disini kepala sekolah memberikan kebebasan guru untuk mengeluarkan pendapat serta mengungkapkan permasalahan-permasalahan selama mengajar, dimana semua permasalahan tersebut akan ditampung oleh kepala sekolah dan akan dicarikan solusi bersama-sama. Rapat yang diselenggarakan oleh kepala sekolah tidak bersifat formal, namun lebih santai seperti diskusi biasa. Hal ini bertujuan agar guru merasa nyaman ketika *sharing* mengenai

permasalahan-permasalahan mereka. Agenda rapat dilaksanakan minimal sebulan sekali tapi tetap menyesuaikan kondisi sekolah.

Rapat (*conference atau meeting*) merupakan alat/media komunikasi kelompok yang bersifat tatap muka dan sangat penting, diselenggarakan oleh banyak organisasi, baik swasta maupun pemerintah untuk mendapatkan mufakat melalui musyawarah untuk pengambilan keputusan. Jadi rapat merupakan bentuk komunikasi yang dihadiri oleh beberapa orang untuk membicarakan dan memecahkan permasalahan tertentu, dimana melalui rapat berbagai permasalahan dapat dipecahkan dan berbagai kebijaksanaan organisasi dapat dirumuskan.[1]

Dari penjelasan diatas peneliti menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti di SMK PGRI 1 Tulungagung, peran kepala sekolah sebagai manajer dengan mengintensifkan rapat sudah sesuai dengan artikel dari Chairul Riski. Dimana rapat diselenggarakan untuk mencari suatu permasalahan guru dan di musyawarahkan bersama solusinya dan mencapai mufakat

Selain itu, Chairul Riski dalam artikelnya juga membahas tujuan diadakannya rapat, antara lain:

a) Untuk memecahkan atau mencari jalan keluar suatu masalah.
b) Untuk menyampaikan informasi, perintah, pernyataan.
c) Sebagai alat koordinasi antar intern atau antar ekstern.

---

[1] Chairul Riski, *Artikel Pengertian Rapat Menurut Para Ahli*, *http://kesbangpol.riau.go.id/media.php?p=detail_artikel&id=205#*, (Riau: Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Riau, 2016), diakses pada 26 Februari 2020, pukul 12.17

d) Agar peserta rapat dapat ikut berpartisipasi kepada masalah-masalah yang sedang terjadi.

e) Mempersiapkan suatu acara atau kegiatan.

f) Menampung semua permasalahan dari arus bawah (para peserta rapat)[2]

Sejalan dengan penjelasan diatas, tujuan dari diselenggarakannya rapat oleh kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung mencakup enam tujuan tersebut dimana dengan terpenuhinya tujuan-tujuan tersebut maka kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme gurunya melalui pengintensifkan rapat.

2. Pengefektifan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

Kepala sekolah memanfaatkan MGMP sebagai solusi akan permasalahan guru. melalui MGMP kepala sekolah dapat terbantu mengatasi masalah tersebut. didalam MGMP membahas mengenai masalah guru dalam mengajar, metode mengajar, kurikulum, RPP, dan mendiskusikan solusi-solusi yang dapat mengatasi masalah antara sesame guru mata pelajaran.

MGMP merupakan singkatan dari Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Istilah ini dipakai sekumpulan guru setingkat SMP dan SMA/ SMK sebagai sarana untuk meningkatkan profesionalitas bagi guru semua

[2] *Ibid,..*

mata pelajaran baik secara individu maupun organisasi.[3] Tujuan diselenggarakannya MGMP antara lain yaitu:

a. Untuk memotivasi guru guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam merencanakan, melaksanakan, dan membuat evaluasi program pembelajaran dalam rangka meningkatkan keyakinan diri sebagai guru profesional.
b. Untuk meningkatkan kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga dapat menunjang usaha peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan.
c. Untuk mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dan dialami oleh guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan mencari solusi alternatif pemecahannya sesuai dengan karakteristik mata pelajaran masing-masing, guru, kondisi sekolah, dan lingkungannya.
d. Untuk membantu guru memperoleh informasi teknis edukatif yang berkaitan dengan kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi, kegiatan kurikulum, metodologi, dan sistem pengujian yang sesuai dengan mata pelajaran yang bersangkutan.
e. Untuk saling berbagi informasi dan pengalaman dari hasil lokakarya, simposium, seminar, diklat, classroom action research, referensi, dan kegiatan profesional lain yang dibahas bersama-sama.[4]

---

[3] Juwairiyah, *Profesionalisme Guru Dalam Melaksanakan KKG dan MGMP (Balai Diklat Keagamaan Medan,* 2014), hal 02

[4] Ely Hamdan, *Peran MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), http://elyhamdan.wodpress.com,* diakses pada 27 Februari 2019, pukul 15.54

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah di SMK PGRI 1 Tulungagung sebagai manajer dengan mengefektifkan MGMP, memiliki tujuan yang sama dengan teori yang peran MGMP yang dikemukakan oleh Ely Hamdan dalam artikelnya. Kepala sekolah di SMK PGRI 1 Tulungagung ketika mendukung dang mefasilitasi kegiatan MGMP tujuannya utamaya adalah untuk mengembangka profesionalisme guru dan melalui kegiatan MGMPlah tujuan tersebut dapat terealisasikan.

3. Pemanfaatan Tata Tertib Guru

Tata tertib guru dibuat dengan tujuan supaya jadi pedoman untuk guru dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, serta kewajibannya sebagai pengajar dan pendidik demi tujuan tercapainya pendidikan nasional yang sesuai dengan Pancasila serta UUD 1945.

Kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung memanfaatkan tata tertib guru dengan tujuan agar semua guru dapat bertanggungjwab atas sifat, sikap, dan perbuatan mereka. Jika terdapat pelanggaran maka guru juga akan diberikan sanksi seperti teguran secara lisan dan tulisan, dan juga tidak memperpanjang SK pengangkatan. Didalam tata tertib guru, seorang guru mempunyai tugas untuk menyusun program pembelajaran, menyusun silabus pembelajaran, menjalankan program pembelajaran. Guru juga bertugas untuk melaksanakan evaluasi hasil belajar mengajar dan mempunyai tanggung jawab atas tercapainya target kurikulum. Guru

bertugas untuk mengadakan pengembangan di setiap bidang pendidikan yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Bistak Sirait menyatakan bahwa tujuan utama dari sebuah sikap kedisiplinan adalah untuk mengarahkan seseorang supaya ia mampu untuk mengontrol dirinya sendiri. Selain itu juga supaya dapat melakukan aktivitas dengan terarah, sesuai dengan peraturan yang berlaku.[5]

Dari pendapat di atas maka dapat dilihat bahwa tujuan tata tertib guru adalah untuk mengarahkan guru supaya mampu untuk mengontrol dirinya sendiri, dapat melakukan aktivitas dengan terarah belajar hidup dengan pembiasaan yang baik, positif, dan bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya. Sehingga jika pada suatu saat tidak ada pengawasan dari orang luar, maka akan dengan sadar akan selalu berbuat sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku baik tertulis (seperti: Undang-undang, tata tertib sekolah dan lain-lain) maupun yang tidak tertulis (seperti norma adat, norma kesusilaan, norma kesopanan dan lain-lain) yang ada di dalam masyarakat

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti menyimpulkan bahwa pendapat dari Bistak Sirait tentang disiplin sesuai dengan apa yang peneliti amati di SMK PGRI 1 Tulungagung, dimana ketika kepala sekolah menerapkan tata tertib disekolah tersebut, guru menjadi lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam bekerja. Selain itu,

---

[5] Wahyu Rama Dhiana, *Artikel Hubungan Kedisiplinan Siswa dan Pembelajaran Pendidikan Karakter dengan Perilaku Menyimpang pada Siswa Kelas XI MAN 1 SURAKARTA*, (Surakarta: Universitas Slamet Riyadi Surakarta, 2018), hal 33

mereka juga lebih memperhatikan perkataan dan perbuatan mereka ketika sedang berada di kelas maupun diluar kelas.

B. Peran kepala sekolah sebagai motivator dalam mengembangkan profesionalisme guru di SMK PGRI 1 Tulungagung

Kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung dalam perannya sebagai motivator, dalam mengembangkan profesionalisme gurunya beliau memberikan stimulus, antara lain:

1. Memberikan kesejahteraan guru

Dalam pemberian kesejahteraan guru, kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung memberikan fasilitas dalam mengajar seperti *LCD*, computer, mesin tik, perangkat telepon, *filling cabinet, priter*, tersedianya ruang lab bahasa Indonesia dan bahasa inggris, dan juga terpasangnya *AC* di ruang guru, dan tersedianya kipas angin dinding di setiap ruang kelas untuk menambah kenyamanan guru dalam mengajar. Dengan memberikan rasa nyaman dalam bekerja maka guru juga akan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Kesejahteraan guru adalah pemberian kemakmuran hidup kepada orang yang bekerja di lingkungan pendidikan, baik berupa material maupun spiritual sehingga terpenuhi kehidupan yang layak dan lebih baik sebagai timbal balik atau balas jasa dari tanggung jawab yang dipikulnya. Pemenuhan kesejahteraan yang memadai kepada guru akan menambah semangat dalam pekerjaannya, sehingga timbul kesadaran untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya yang ada pada

dirinya. Apabila tanggung jawab yang dipikul guru dilaksanakan dengan baik, maka mutu pendidikan mudah dicapai.[6] Fungsi kesejahteraan guru antar lain:[7]

a. Untuk menanamkan rasa kesadaran dan tanggung jawab terhadap tugasnya.
b. Meningkatkan taraf kehidupan guru untuk menuju hidup yang lebih baik dan layak.
c. Sebagai dorongan bagi guru baik material maupun spiritual agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.
d. Sebagai bekal untuk menyongsong masa depan dan juga sebagai bekal di masa yang akan datang setelah berhenti dari tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti tentang kesejahteraan guru yang diberikan kepala sekolah memang sesuai dengan pendapat dari Budi Ani, dimana kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung mengedepankan rasa nyaman guru dalam bekerja. Hal ini bertujuan agar keprofesionalisme guru dapat berkembang sesuai dengan tujuan dari lembaga pendidikan.

2. PNS DPK berhak mengajukan pangkat yang lebih tinggi

Kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung memberikan kemudahan bagi guru PNS DPK untuk mengajukan pangkat yang lebih tinggi, hal ini bertujuan agar mereka dapat termotivasi dan terus

---

[6] Budi Ani Fatmawati, Pengaruh Kesejahteraan Guru Terhadap Profesionalisme Mengajar, (Salatiga: UIN Salatiga, 2008), hal 12

[7] *Ibid,…* hal 19-20

mengembangkan profesionalismenya dalam bekerja. Dalam pengajuan tersebut tentunya guru harus sudah memenuhi persyaratan yang berlaku dan memiliki kinerja baik dalam bekerja.

Manfaat adanya guru PNS DPK didalam lembaga pendidikan swasta:[8]

a. Kondisi sekolah di daerah 3T serba penuh keterbatasan seperti perpustakaan, ruang belajar, dan guru. Menghadirkan guru di sekolah 3T tidak mudah karena guru perlu digaji sedangkan banyak orangtua yang miskin. Wajar pemerintah menempatkan guru di sana karena siswa tidak memperoleh layanan pendidikan yang layak seperti siswa di kabupaten/ kota. Kecuali itu, tidak semua guru tertarik mengajar di daerah 3T.
b. Jumlah sekolah swasta sekitar 80 persen dan 20 persen sekolah negeri. Kontribusi mereka sangat besar terhadap pendididikan anak-anak Indonesia. Jumlah besar itu bukti nyata kepedulian masyarakat terhadap pendidikan anak bangsa, meskipun tidak semua yayasan pemilik sekolah kuat secara finansial.
c. Dengan adanya guru PNS DPK banyak sekolah bertahan meski fasilitas dan gaji guru kecil karena panggilan moral dan keagamaan. Mereka tidak mencari penghidupan dari sekolah tetapi menyediakan pendidikan yang terjangkau oleh masyarakat karena pemerintah tidak mampu mendirikan sekolah sesuai kebutuhan masyarakat.

[8] *https://www.uinjkt.ac.id/id/redistribusi-guru-dpk/*, UIN Syarif Hidayatul Jakarta, diakses pada 27 Februari 2020, pukul 21.29

d. Penempatan guru PNS di sekolah swasta merupakan wujud terima kasih negara terhadap orang-orang yayasan. Tanpa kepedulian dan keterlibatan swasta, pendidikan generasi muda Indonesia akan buruk. Bangsa ini akan sulit menjadi negara yang aman, tenteram, dan makmur karena manusianya tidak terampil (*un-skills*) dan tidak kreatif-inovatif.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti menyimpulkan bahwa dengan kepala sekolah memberikan kemudahan bagi guru PNS DPK untuk mengajukan kenaikan pangkat, maka guru PNS DPK akan lenih semangat dalam bekerja dan keprofesionalismenya akan berkembang. Hal ini disebabkan karena gaji guru PNS DPK yang berasal dari APBN/APBD dan bukan berasal dari uang yayasan sering membuat mereka lebih loyal kepada pemerintah, untuk menyiasatinya maka cara yang dilakukan kepala sekolah ini akan menambah asa loyalitas guru terhadap yayasan.

3. Pemberian tunjangan bagi guru yang memiliki kinerja baik

Untuk membuat guru termotivasi dalam bekerja, kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung memberikan stimulus berupa tunjangan atau bonus jika guru tersebut dilihat professional dan semangat dalam bekerja. Kepala sekolah memberikan tunjangan dengan tujuan agar guru dapat terus berkembang keprofesionalismenya. Biasanya kepala sekolah melihat melalui absensi, saat supervise, dan laporan-laporan yang masuk dan

menelaahnya untuk mengetahui apakah sudah sesuai apa belum jika diberikan bonus tersebut.

Menurut Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan dosen disebutkan bahwa tunjangan profesi adalah tambahan pendapatan diluar gaji yang besarnya setara dengan 1 kali gaji pokok guru pada tingkat, masa kerja dan kualifikasi yang sama yang dialokasikan dari dana APBN dan atau APBD. Setiap Guru yang sudah melakukan aktifitas belajar mengajar tidak serta merta mendapatkan tunjangan profesi guru. Tunjangan profesi guru hanya diberikan kepada guru profesional. Untuk menjadi seseorang yang disebut sebagai Guru profesional, menurut Undang-Undang nomor 14 tahun 2005, seseorang harus memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan pendidikan nasional.[9]

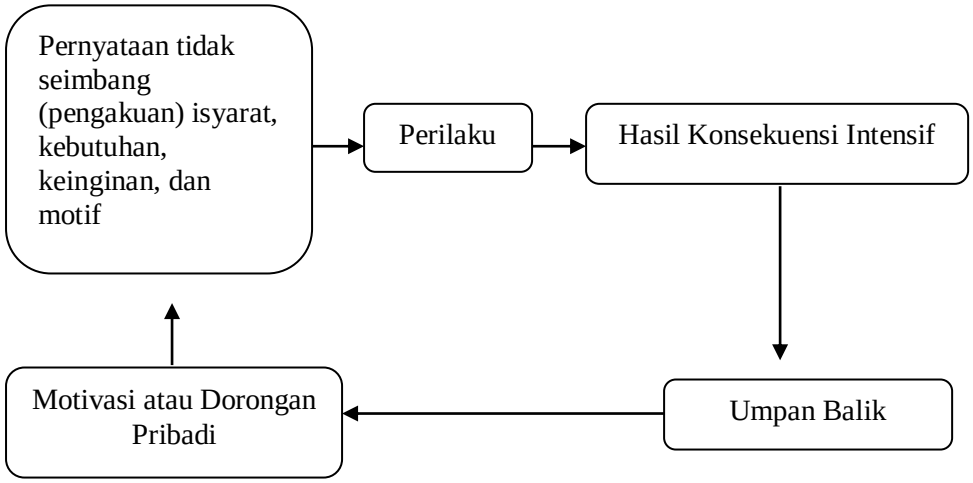
Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan teori diatas peneliti menyimpulkan bahwa di SMK PGRI 1 Tulungagung tunjangan yang diberikan memang diberikan kepada guru-guru yang professional dalam bekerja dan memiliki etika baik. Untuk mengetahui guru tersebut professional dan beretika baik kepala sekolah terlebih dahulu melakukan pengamatan. Tunjangan yang diberikan tidak serta merta diberikan kepada guru, namun guru harus memiliki perkembangan keprofesionalismenya

[9] Pradana Firly Anoraga, *Artikel Pengaruh Tunjangan Profesi Guru Seni Budaya SMP di Kabupaten Trenggalek,* https://media.neliti.com/media/publications/248694-pengaruh-tunjangan-profesi-guru-terhadap-ccc5cfb9.pdf, diakses pada 27 Februari 2020, pukul 22.06

dalam bekerja dan hal tersebut juga sudah dijelaskan dalam artikel dari Pradana Firly.

Stimulus yang diberikan oleh kepala sekolah adalah sesuai dengan kebutuhan guru, jika kebutuhan guru terpenuhi maka secara tidak langsung akan menghasilkan perilaku dimana proses pemberian stimulus tersebut merupakan hasil dari motivasi. Ilustrasi dari proses tersebut sesuai dengan bagan model motivasi yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel dalam bukunya Sulistyorini yang berjudul "Manajemen Pendidikan Islam".[10]

Gambar 2.4 Hubungan Motivasi Dengan Tingkah Laku



Dalam skema itu dijelaskan bahwa isyarat, kebutuhan keinginan, dan motif sebagai pengaruh tingkah laku. Jika hal ini tidak dipenuhi oleh guru maka akan menimbulkan ketidakseimbangan dalam diri guru sehingga melalui tingkah laku atau tindakan tertentu. Sebaliknya jika isyarat yang bersangkutan akan mencari jalan untuk mereduksi ketidakseimbangan, kebutuhan

[10] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), hal 275

keinginan, dan motif guru terpenuhi maka akan menyempurnakan keseimbangan kembali.[11] Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa isyarat, kebutuhan keinginan, dan motif merupakan variable yang mempengaruhi tingkah laku guru untuk menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku atau mengembangkan motivasi kerja.

C. Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengembangkan profesionalisme guru di SMK PGRI 1 Tulungagung

Dalam perannya sebagai supervisor Bapak Murpriono selaku kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung untuk mengembangkan profesionalisme gurunya, beliau memiliki dua cara yaitu secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung beliau lakukan dengan berkeliling mengunjungi kelas-kelas dan secara tidak langsung dengan meninjau dari *CCTV, checkclock,* dan absensi guru.

1. Supervisi langsung

Dalam pelaksanaannya kepala Sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti menyimpulkan bahwa Bapak Murpri ketika menggunakan pendekatan supervise langsung, beliau meninjau ke masing-masing kelas untuk memeriksa apakah guru sudah masuk ke kelas sesuai dengan jam yang telah ditentukan apa belum. Selain itu, kepala sekolah juga mengamati bagaimana proses pembelajaran dikelas, hal ini dilakukan untuk menilai seberapa berkembangkah profesionalisme guru dalam bekerja. Kegiatan

[11] *Ibid,..*

supervise langsung ini dilakukan setiap satu semester sekali atau terkadang tidak terjadwal menyesuaikan dengan kondisi sekolah dan kepala sekolah.

Pendekatan langsung adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis behavioristis. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respons terhadap rangsangan/stimulus. Oleh karena guru memiliki kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan (reinforcement) atau hukuman (punishment)[12]

Sejalan dengan pendapat Piet, di SMK PGRI 1 Tulungagung melakukan pendekatan langsung untuk memberikan stimulus kepada guru untuk bekerja secara professional karen diawasi langsung oleh kepala sekolah. Dengan melakukan supervise secara langsung maka kepala sekolah dapat melihat dan mengamati secara langsung kekurangan dan kelebiha dari masing masing guru dan selanjutnya dapat melakukan evaluasi .

2. Supervisi tidak langsung

Untuk supervise secara tidak langsung, kepala sekolah SMK PGRI 1 memanfaatkan absensi guru dan *checklok* guru, dimana kepala memeriksa apakah guru sudah hadir dan mengajar sesuai dengan jadwalnya apa belum. Beliau juga memastikan guru tidak *double* absen. Selain absensi guru, kepala sekolah juga menggunakan *cctv* yang terpasang di ruang kelas dan kantor guru

[12] Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia,* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2000), hal 44-45.

untuk mengawasi kegiatan guru. *cctv* yang terhubung langsung dikantornya memudahkan beliau untuk melakukan pengawasan secara tidak langsung.

Yang dimaksud dengan pendekatan tidak langsung *(non-direktif)* adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan.[13]

Berlandaskan pendapat Piet, kepala sekolah SMK PGRI 1 Tulungagung terlebih dahulu melakukan pemeriksaan dan pengamatan guru melalui absensi, *checklok*, dan *cctv* tanpa disadari guru. Setelah melakukan pengamatan maka kepala sekolah akan memahami apa permasalahan guru secara tidak langsung dan dapat mencari tindakan yang tepat untuk membantunya. Misalkan dengan memanggil keruangannya secara langsung untuk menghindari kesalah pahaman dan untuk menjaga kehormatan guru.

[13] *Ibid,..*