

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.<sup>1</sup> Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.<sup>2</sup>

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.<sup>3</sup>

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah

---

<sup>1</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), h. 81

<sup>2</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 26

<sup>3</sup> N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1975), h. 1-2.

sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>4</sup> Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>5</sup>

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

## **B. Peran Kepala Madrasah**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.<sup>6</sup> Harapan yang segera muncul dari para guru,

---

<sup>4</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), h. 420, 796

<sup>5</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ..., h. 83

<sup>6</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), h. 133

siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan sekolah., selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaanya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang

menuntut kemampuan ekstra.<sup>7</sup> Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

#### 1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.<sup>8</sup>

- a. Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara profesional.
- b. Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing

---

<sup>7</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 98

<sup>8</sup>*Ibid.*, h. 99-100

tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.

- c. Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
  - d. Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.
2. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>9</sup> Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah

---

<sup>9</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 1

*planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).<sup>10</sup>

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

*Pertama*, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

*Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga

---

<sup>10</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008),h.

kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

*Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam kegiatan di sekolah (partisipatif).<sup>11</sup> Peran kepala sekolah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: (a) peranan hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Peranan Hubungan antar Perseorangan (*Interpersonal roles*)

- 1) *Figurehead*, berarti lambang. Kepala sekolah dianggap lambang sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang sekolah tidak menodai nama baik sekolah.
- 2) *Kepemimpinan (leadership)*. Kepala sekolah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.

---

<sup>11</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 103-104

3) *Penghubung (liasion)*. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung kepala sekolah menjadi alat perantara antara guru, staf sekolah lainnya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

b. Peranan Informasional (*Informational roles*)

- 1) Sebagai Sebagai *monitor*. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- 2) Sebagai *disseminator*. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf sekolah, dan orang tua murid.
- 3) *Spokesman*. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c. Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional roles*)

- 1) *Entrepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta malakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- 2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang

timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.

3) Orang yang menyediakan segala sumber (*A resource allocator*).

Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi; sumber daya manusia, dana, peralatan, dan berbagai sumber kekayaan sekolah yang lain.

4) *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan.<sup>12</sup>

*Kepala sekolah* sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut.<sup>13</sup>

- a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
- b. Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.

---

<sup>12</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ... h. 90-92.

<sup>13</sup>*Ibid.*, h. 97-99.

- c. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.
- d. Kepala sekolah adalah seorang *mediator* atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- e. Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite Sekolah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.

g. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

### 3. Kepala sekolah sebagai administrator

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, kepala sekolah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.<sup>14</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi

---

<sup>14</sup>Akhmad Sanusi, dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung, 1986), h. 17

kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakekat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator kepala sekolah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (sekolah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif, dan aktifitas-aktifias yang melibatkan keseluruhan personel, dan orang-orang sumber dalam masyarakat.<sup>15</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

---

<sup>15</sup>W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2005), h. 51

Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, data administrasi bimbingan konseling, data administrasi kegiatan praktikum, dan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan data administrasi hubungan kepala sekolah dengan orang tua peserta didik.

Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, dan data administrasi tenaga kependidikan non guru.

Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, data meubeler, data administrasi alat mesin kantor (AMK), data administrasi alat laboratorium dan lain sebagainya.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan, harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran.

Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua

peserta didik, yang bersumber dari pemerintah<sup>16</sup>, misalnya Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Block Grant, dan dana lainnya. Menurut Purwanto, sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti; membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.<sup>17</sup> Kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

Kepala sekolah sebagai administrator, harus memiliki berbagai ketrampilan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik, diantaranya ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).<sup>18</sup>

a. *Technical skill*

- 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melaksanakan kegiatan khusus.

---

<sup>16</sup>*Ibid.*, h. 107-108.

<sup>17</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 112.

<sup>18</sup>Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif...*, h. 16.

- 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

b. *Human skill*

- 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.
- 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain berbuat sesuatu.
- 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- 4) Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

c. *Conceptual skill*

- 1) Kemampuan analisis.
- 2) Kemampuan berpikir rasional.
- 3) Cakap dalam berbagi konsepsi.
- 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian.
- 5) Mampu mengantisipasi perintah.
- 6) Mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 101

#### 4. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.<sup>20</sup>

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). Menurut Swearingen yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pendidikan kontemporer, fungsi supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis

---

<sup>20</sup>Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 117

situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.<sup>21</sup>

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

Ngalim Purwanto dalam bukunya yang berjudul “Administrasi dan Supervisi Pendidikan”, menyarankan dua jenis fungsi supervisi yang penting untuk dilakukan:

*a. Inservice-training*

*Inservice-training* atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang harus diselenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan –persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera.

Sebab-sebab perlunya *Inservice-training*, di samping pendidikan persiapan yang kurang mencukupi, juga banyak guru-guru yang telah keluar dari sekolah guru tidak pernah atau tidak dapat menambah pengetahuan mereka sehingga menyebabkan cara kerja mereka tidak berubah-ubah, itu-itu saja dan begitu saja tiap tahun. Mereka tidak

---

<sup>21</sup>Ibid

mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat dan Negara.

Program *Inservice-training* dapat meliputi berbagai kegiatan seperti mengadakan kursus, *workshop*, seminar, kunjungan-kunjungan ke sekolah lain, ceramah-ceramah dan demonstrasi mengajar dengan metode baru.

b. *Upgrading*

Pengertian *Upgrading* (penataran) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan *inservice training*. *Upgrading* ialah usaha kegiatan yang bertujuan untuk meninggikan atau meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru, atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahliannya bertambah luas dan mendalam.

Contoh *Upgrading* yang biasa dilakukan kalangan guru-guru dan petugas-petugas lainnya antara lain: memberi kesempatan kepada guru-guru SD yang berijazah SGB atau sedrajat untuk mengikuti KGA/KGP agar memiliki pengetahuan yang setingkat dengan SGA/SPG atau memberi kesempatan kepada pegawai administrasi (tata usaha) yang memiliki ijazah SLP untuk mengikuti KPAA (Kursus Pegawai Administrasi tingkat Atas) dan sebagainya.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, ... , h. 49

## 5. Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan ketrampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.<sup>23</sup>

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan

---

<sup>23</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., h.115

(guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.<sup>24</sup>

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.<sup>25</sup>

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam; (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.<sup>26</sup>

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat lingkungan sekitar sekolah.<sup>27</sup>

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru

---

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Ibid, h.116

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,..., h. 115-116

yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.<sup>28</sup> Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo mengatakan, bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>29</sup>

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu keberhasilan proses belajar mengajar, tidak bisa terlepas dan merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah lainnya), karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah, yang bertugas mengatur semua sumber daya manusia dalam organisasi (sekolah), dan bekerja sama dengan tenaga kependidikan (guru) yang

---

<sup>28</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 83

<sup>29</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 83

bertanggung jawab dalam mendidik anak, untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

Dengan demikian kepala sekolah yang berhasil apabila ia memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah".<sup>30</sup> Untuk menjadi kepala sekolah yang baik dan trampil serta dapat memberikan kepuasan kepada seluruh komponen lembaga pendidikan, khususnya para guru, staf sekolah, bukan hal yang mudah. Hal ini disadari bahwa masing-masing kepala sekolah memiliki kemampuan (*skill*) yang berbeda-beda, komunikasi antar pribadi yang berbeda-beda, serta kondisi bawahan yang berbeda pula, di sinilah dibutuhkan kepala sekolah yang mampu mengadakan komunikasi positif dengan berbagai pihak terkait. Berkenaan dengan hal tersebut, Sagala menyatakan bahwa, fungsi dan tugas kepala sekolah pada semua jenis dan jenjang satuan pendidikan (sekolah) sebagai unit pendidikan formal, sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pendidikan formal sesuai jenis, jenjang dan sifat kepala sekolah tertentu dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.

---

<sup>30</sup>*Ibid.*, h. 82

- b. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan melakukan pengembangan kurikulum, menggunakan teknologi pembelajaran sebagai strategi pembelajaran yang mampu memperoleh mutu yang dipersyaratkan.
- c. Melakukan bimbingan dan penyuluhan, meningkatkan kemajuan belajar peserta didik di sekolah.
- d. Membina organisasi intra sekolah.
- e. Melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga sekolah.
- f. Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat, dan dunia usaha.
- g. Bertanggungjawab kepada pemerintah dan masyarakat.<sup>31</sup>

Sehubungan dengan dengan hal tersebut, Anwar mengatakan bahwa di dalam satuan pendidikan kepala sekolah menduduki dua jabatan penting. *Pertama*, kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan secara keseluruhan. *Kedua*, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan, juga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>32</sup> Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan

---

<sup>31</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*,..., h. 94

<sup>32</sup>Moch. Idochi Anwar, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 86

pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif, bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif. Selain itu dengan kompetensi profesional kepala sekolah, pengembangan kualitas tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya. Sebagaimana yang diungkapkan Sulistiyorini, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerjasama yang efektif antara kepala sekolah dan seluruh staf sekolah.

Dengan demikian kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab yang besar, serta menjadi kunci atas keberhasilan terhadap sekolah yang dipimpinnya, sebagaimana dijelaskan oleh Davis bahwa "*A school principal occupies a key position in the schooling system*".<sup>33</sup>Oleh karena itu kepala sekolah yang profesional adalah kepala sekolah yang mempunyai kemampuan manajerial dan *visioner* yang bagus, sehingga ia mampu mengelola sekolah dengan baik, mempunyai gambaran ke depan (*visi*) yang jelas, bagi sekolah yang dipimpinnya.

---

<sup>33</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan ...* , h. 133

Slamet yang dikutip oleh Sagala menyatakan bahwa ada tujuh belas karakteristik kepala sekolah yang profesional yaitu:<sup>34</sup>

- 1) Memiliki visi, misi, dan strategi dengan memahami cara untuk mencapainya.
- 2) Memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya sekolah untuk memenuhi kebutuhan sekolah.
- 3) Keputusan yang tepat, cepat dan akurat.
- 4) Toleran terhadap perbedaan dan tegas terhadap pencapaian tujuan.
- 5) Memobilisasi sumber daya sekolah.
- 6) Mengeleminasi pemborosan, dan memotivasi anggotanya.
- 7) Pola pikir menggunakan pendekatan sistem.
- 8) Memiliki indikator kejelasan tugas pokok dan fungsi.
- 9) Memahami dan menghayati perannya sebagai manajer sekolah.
- 10) Mengembangkan kurikulum, pembinaan personalia, manajemen peserta didik, perlengkapan fasilitas, keuangan, dan hubungan masyarakat.
- 11) Melakukan analisis SWOT (*strangeth, weakness, oportunity, threat*)
- 12) Membangun *team working* yang cerdas dan kompak.
- 13) Mendorong kreativiatas dan inovasi
- 14) Mendorong tipikal pelaku sekolah yang ideal dan bermutu.
- 15) Menggunakan model manajemen berbasis sekolah (MBS).
- 16) Fokus kegiatan pada proses pembelajaran, dan

---

<sup>34</sup> Sagala, *Manajemen Strategik...*, h. 89

17) Memberdayakan dengan prinsip-prinsip demokrasi pendidikan.

Kepala sekolah yang profesional akan menciptakan sekolah yang bermutu dan efektif, dan ini menggambarkan bahwa kepala sekolah memiliki kekuatan teknikal penerapan fungsi-fungsi manajemen, kekuatan manusia pemanfaatan potensi sosial sekolah, kekuatan pendidikan dan kepemimpinan, kekuatan simbolik atas kedudukan profesional, dan kekuatan budaya sebagai sistem nilai yang berorientasi pada budaya mutu dan etos kerja yang tinggi.<sup>35</sup>

6. Kepala sekolah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara: (1) *Konstruktif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan saran, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya. (2) *Kreatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga

---

<sup>35</sup>*Ibid.*, h. 89

kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. (3) *Delegatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. (4) *Integratif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. (5) *Rasional* dan *obyektif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif. (6) *Pragmatis*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah. (7) *Keteladanan*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. (8) *Adaptabel* dan *fleksibel*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan

memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.<sup>36</sup>

Kepala sekolah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.<sup>37</sup> Hal senada juga dikatakan oleh Sagala, bahwa untuk mengoptimalkan kualitas pembelajaran kegiatan belajar mengajar di kelas, maka salah satu sistem pendidikan yang diterapkan adalah *moving class* (kelas berjalan). *Moving class* adalah suatu model pembelajaran yang diciptakan untuk belajar aktif dan kreatif, dengan sistem belajar mengajar bercirikan peserta didik yang mendatangi guru di kelas, bukan sebaliknya. Dalam sistem ini setiap guru mata pelajaran mempunyai kelas pribadi, untuk mengikuti setiap pelajaran peserta didik harus berpindah dari satu kelas ke kelas yang lain yang sudah ditentukan. Sehingga terdapat penamaan kelas berdasarkan bidang studi, misalnya Kelas Biologi, Kelas Bahasa, dan Kelas Fisika. Setiap kali subyek pelajaran berganti, maka

---

<sup>36</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., h.118-119.

<sup>37</sup> Ibid, h.119

peserta didik akan meninggalkan kelas, dan mendatangi kelas lainnya sesuai bidang studi yang dijadwalkan.

#### 7. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>38</sup>

*Pertama*, pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

*Kedua*, pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

---

<sup>38</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah....*, h. 120

*Ketiga*, disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

*Keempat*, dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

*Kelima*, penghargaan. Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.<sup>39</sup>

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara optimal, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah

---

<sup>39</sup>*Ibid.*, h. 120-121

hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, dan (4) usahakan untuk memenuhi kebutuhan *sosio-psiko-fisik* guru, sehingga memperoleh kepuasan.

### C. Pengertian Profesionalisme Guru

Profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang.<sup>40</sup> Profesi juga diartikan sebagai suatu jembatan atau pekerjaan tertentu yang mengisyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif.<sup>41</sup> Biasanya profesi berkaitan dengan mata pencaharian seseorang dalam memenuhi kebutuhan hidup. Guru adalah manusia yang mempunyai peranan besar terhadap jaminan kualitas bangsa. Mereka menggantikan peran orang tua dalam mendidik anak ketika di lembaga pendidikan. Di samping itu, guru harus bisa menggerakkan dan mendorong peserta didik agar semangat dalam belajar, sehingga semangat peserta didik benar – benar dapat menguasai bidang ilmu yang dipelajari. Guru harus membantu peserta didik untuk dapat memperoleh pembinaan yang sesuai

---

<sup>40</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h.45

<sup>41</sup> Ibid.

dengan bakat, minat dan kemampuan yang dimiliki. Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan.<sup>42</sup> Dengan demikian profesi guru adalah keahlian khusus dalam bidang pendidikan, pengajaran, dan pelatihan yang ditekuni untuk menjadi mata pencaharian dalam memenuhi kebutuhan hidup yang bersangkutan.

Profesional adalah bersangkutan dengan profesi dan memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya.<sup>43</sup> Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu dan norma tertentu serta memerlukan pendidikan.

Sementara itu, yang dimaksud profesionalitas adalah suatu usaha dinamis dalam rangka pengoptimalan penerapan tugas agar menjadi profesional dengan meningkatkan kualitas unsur kompetensi.<sup>44</sup> Profesional guru merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian. Sementara itu, guru yang profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas sehari-hari.<sup>45</sup> Guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga

---

<sup>42</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.15

<sup>43</sup> Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), h.15

<sup>44</sup> Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdaarya, 1992), h.4

<sup>45</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h.5

iamampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal, guru yang profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.<sup>46</sup> Guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi di sini meliputi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.<sup>47</sup>

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa profesionalisme guru adalah guru yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Sebagai guru profesional, guru harus mampu melaksanakan tugasnya secara profesional dan harus memiliki kemampuan yang profesional.

#### **D. Macam-macam Kompetensi Guru**

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

##### **1. Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar,

---

<sup>46</sup> Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*,..., H.15

<sup>47</sup> Kunandar, *Guru Profesional ...*, h.46

pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi yang dimiliki. Kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi : Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran, pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>48</sup>

## 2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap dan stabil, berakhlak mulia, dewasa, arif, berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik. Kompetensi kepribadian mempunyai pengaruh yang besar terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik. Kompetensi ini mempunyai peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian peserta didik, menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia.<sup>49</sup> Kepribadian seorang guru mempunyai peran yang sangat besar karena manusia merupakan makhluk yang mencontoh, termasuk mencontoh pribadi gurunya dalam membentuk pribadinya.

---

<sup>48</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h.75

<sup>49</sup> Ibid, h.117

### 3. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara mendalam, yang mencakup penguasaan materi, kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.<sup>50</sup> Secara umum ruanglingkup kompetensi profesional guru diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis, dan sebagainya
- b. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik
- c. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggungjawabnya
- d. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi
- e. Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat media dan sumber belajar yang relevan
- f. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran
- g. Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik
- h. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.<sup>51</sup>

### 4. Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama

---

<sup>50</sup> Ibid., h.135

<sup>51</sup> Ibid.

pendidik, dan tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar.<sup>52</sup> Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk:

- a. Berkomunikasi secara lisan, tulisan, dan isyarat
- b. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
- c. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik
- d. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.<sup>53</sup>

#### **E. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan dan menghindari duplikasi atau pengulangan penulisan skripsi. Selain itu kajian penelitian terdahulu juga mempunyai andil besar dalam rangka mendapatkan informasi sebelumnya untuk mendapatkan landasan teori ilmiah. Adapun yang menjadi kajian penelitian terdahulu dalam skripsi ini adalah :

1. Skripsi oleh Muhammad Hafidhul Ulum berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Huda Karangsono Ngunut Tulungagung” yang menyimpulkan bahwa upaya yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru meliputi

---

<sup>52</sup> Ibid., h.173

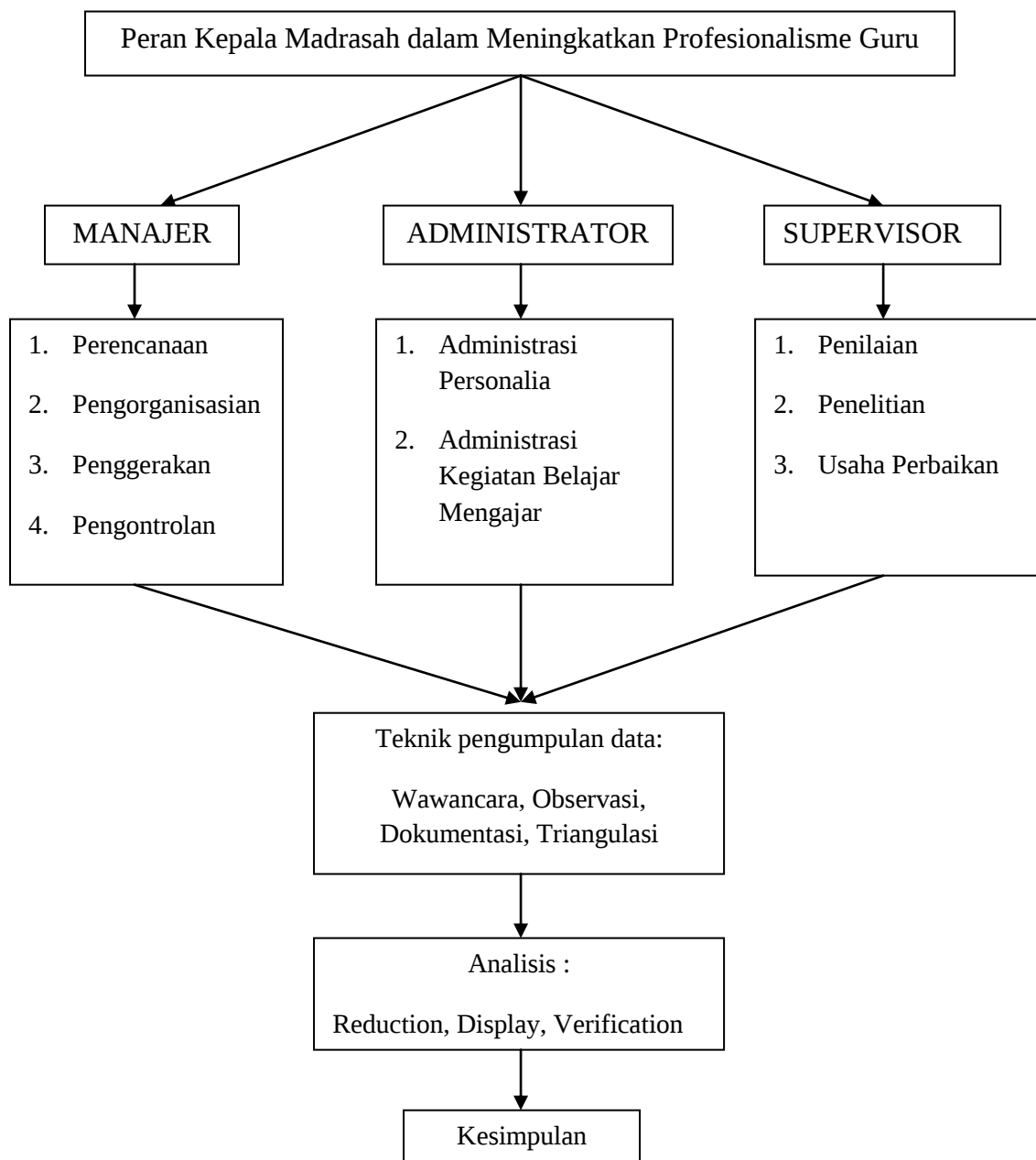
<sup>53</sup> Ibid.

: menumbuhkan kreatifitas guru, pengawasan dan kedisiplinan, peningkatan kesejahteraan guru, supervisi, penyediaan sara pendukung pembelajaran.

2. Skripsi oleh Dewi Afidatul Fitria yang berjudul “ Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung” yang menyimpulkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Aryojeding meliputi: pembinaan kedisiplinan dalam kinerja guru, pemberian reward bagi guru yang kinerjanya baik dan berprestasi, pembentukan tim MGMP, menambah pengetahuan tentang melakukan *visite classroom*.

## F. Kerangka Berpikir Teoritis

Bagan 2.1  
Kerangka Berpikir Teoritis



Secara teori peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai seorang manajer yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian,

penggerakan, dan juga pengontrolan. Kemudian sebagai seorang administrator yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu tentang pembinaan dan pengontrolan administrasi personalia dan juga administrasi kegiatan belajar mengajar. Kemudian sebagai seorang supervisor yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu melakukan penilaian, penelitian, dan melakukan usaha perbaikan.

Setelah teori tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dipaparkan selanjutnya adalah pengumpulan data yaitu menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi, dan dicek keabsahan datanya dengan triangulasi.

Setelah semua data sudah terkumpul dan dirasa sudah cukup maka akan dilakukan analisis dari data yang didapat yaitu dengan mereduksi, menyajikan data, dan menarik kesimpulan.

Akhirnya didapatlah kesimpulan tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN Tulungaung 1.