

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan sangat menentukan keberhasilan atau tidaknya suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuannya. Kepala Madrasah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik. Kepala Madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kegiatan kepemimpinan harus diselenggarakan oleh seseorang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu yang dilingkungannya terdapat sejumlah orang yang harus bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Demikian pentingnya arti kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa maju mundurnya suatu organisasi/lembaga banyak ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin.¹ Sedangkan menurut Mujamil Qomar adalah kegiatan atau proses memimpin dalam mengendalikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.² Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam

¹Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 36.

²Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 168.

pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari “*leadership*” yang berasal dari *leader* yang artinya pemimpin, ketua, kepala.³ Untuk memperluas pandangan terhadap pengertian kepemimpinan, para ahli berbeda-beda dalam mendefinisikannya, di antara definisi kepemimpinan adalah:

- a. Menurut Soetopo Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.⁴
- b. Menurut Nawawi melihat kepemimpinan sebagai proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan.⁵
- c. Robert G Owens, mengemukakan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang.⁶
- d. Jacobs kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.⁷

³Ach Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), 175.

⁴Soetopo, Keefektifan Organisasi Sekolah. Dalam Buhanuddin, H., Imron Ali, Maisyarah (Eds). *Manajemen Pendidikan: Wacana Proses dan Aplikasi di Sekolah*, UM, hlm. 111

⁵Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1985), 33

⁶Robert G Owens, *Organization Behavior in Education*, Boston: Allyn and Bacon, hlm.132

⁷Jacobs dan Jaques, *Military Executive Leadership*, NJ: Leadership Library of America, 1990, hlm.281

- e. Dubin, melihat kepemimpinan sebagai latihan otoritas dan pembuatan keputusan.⁸
- f. Wirawan mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasi visi.⁹
- g. Kartono kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok .¹⁰
- h. Menurut Asmara, kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai tujuan yang menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat.¹¹

Beberapa definisi data pengertian tersebut, dapat diambil pengertian bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

Faktor pemimpin dalam kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari faktor orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga yang

⁸Dubin, *Human Relations in Administration*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986, hlm.385

⁹Wirawan, *Pendidikan Jiwa Kewirausahaan: Strategi Pendidikan Nasional dalam Globalisasi dan Otonomi Daerah*, (Jakarta: Uhamka Press, 2002), hlm. 18

¹⁰Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta : Rajawali, 1994), hlm.39

¹¹Husnal Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta : Ghalia, 1985), hlm. 17

satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara kedua belah pihak yakni pemimpin dan yang dipimpin dalam relasi manusia (*human relationship*). Dari uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Untuk mewujudkan tugas tersebut setiap pemimpin pendidikan harus mampu bekerja sama dengan orang-orang yang dipimpinnya untuk memberikan motivasi agar melakukan pekerjaan secara ikhlas.

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala dan sekolah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah berasal dari bahasa arab dari kata *darasa, yadrusu, darsan wa darusun wa diri satun*, yang berarti: terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Di lihat dari pengertian ini, maka sekolah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.¹²

Menurut Wahjosumidjo dikemukakan bahwa:

Secara sederhana Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar,

¹²Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 183-184.

mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹³

Kepala Madrasah adalah merupakan seorang yang ditugasi oleh pihak ketiga, untuk memimpin suatu lembaga pendidikan Sekolah. Di dalam menjalankan tugasnya, Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala Madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.¹⁴

Dapat diambil kesimpulan bahwa yang di maksud dengan kepemimpinan Kepala Madrasah adalah kemampuan menggerakkan semua personal satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip pedagogik atau tindakan (tingkah laku) diantara individu dan kelompok yang menyebabkan mereka

¹³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 82.

¹⁴Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, *kepemimpinan dalam pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, t.t), 18.

bergerak kearah tercapainya tujuan pendidikan yang menambah penerimaan bersama bagi mereka.

2. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.¹⁵ 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.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan Kepala Madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dalam pelaksanaanya pekerjaannya Kepala Madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.¹⁶ Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, Kepala Madrasah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

a. Kepala Madrasah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan

¹⁵ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), 133.

¹⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2005), 98.

profesionalisme profesionalisme guru di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh profesionalisme guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu:¹⁷

- 1) Pembinaan mental yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap profesionalisme guru dapat melaksanakan tugas secara professional.
- 2) Pembinaan moral yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing profesionalisme guru. Kepala Madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.
- 3) Pembinaan fisik yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala Madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para profesionalisme guru terlibat secara aktif dan kreatif dalam

¹⁷*Ibid.*, 99-100.

berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.

- 4) Pembinaan artistik yaitu membina profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

b. Kepala Madrasah 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.¹⁸ Kepala Madrasah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana Kepala Madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).¹⁹

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan profesionalisme guru melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh

¹⁸Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 1

¹⁹Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 16

profesionalisme guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

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

Kedua, memberi kesempatan kepada para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh profesionalisme guru 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 profesionalisme guru, dimaksudkan bahwa Kepala Madrasah harus berusaha untuk

mendorong keterlibatan semua profesionalisme guru dalam kegiatan di sekolah (partisipatif).²⁰ Peran Kepala Madrasah, 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 Madrasah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Peranan Hubungan antar Perseorangan (*Interpersonal roles*)
 - a) *Figurehead*, berarti lambang. Kepala Madrasah dianggap lambang sekolah. Oleh karena itu seorang Kepala Madrasah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang sekolah tidak menodai nama baik sekolah.
 - b) Kepemimpinan (*leadership*). Kepala Madrasah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggungjawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
 - c) Penghubung (*liasion*). Kepala Madrasah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung Kepala Madrasah menjadi alat perantara antara guru, staf

²⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 103-104.

sekolah lainnya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

2) Peranan Informasional (*Informational roles*)

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

3) Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional roles*)

- a) *Entrepreneur*. Kepala Madrasah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- b) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala Madrasah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.

- c) Orang yang menyediakan segala sumber (*A resource allocator*). Kepala Madrasah 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.
- d) *A negotiator roles*. Kepala Madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan.²¹

Kepala Madrasah sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut:²²

- 1) Kepala Madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya Kepala Madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
- 2) Kepala Madrasah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala Madrasah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan

²¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 90-92.

²²*Ibid.*, 97-99.

orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab Kepala Madrasah.

- 3) Kepala Madrasah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala Madrasah 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.
- 4) Kepala Madrasah 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 Madrasah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- 5) Kepala Madrasah adalah seorang politisi. Kepala Madrasah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis Kepala Madrasah 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.

- 6) Kepala Madrasah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan Kepala Madrasah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- 7) Kepala Madrasah 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 Madrasah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

c. Kepala Madrasah sebagai administrator

Peranan Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, Kepala Madrasah 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.²³

Kepala Madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, Kepala Madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi

²³Akhmad Sanusi, dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung, 1986), 17.

peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

Peranan Kepala Madrasah 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 Madrasah 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.²⁴

Menurut Purwanto, sebagai administrator pendidikan, Kepala Madrasah 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.²⁵

²⁴W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2005), 51.

²⁵Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 112.

Kepala Madrasah 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.

d. Kepala Madrasah sebagai *supervisor*

Salah satu tugas Kepala Madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh profesionalisme guru. Kepala Madrasah 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 dan staf (bawahan) untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan

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 situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan

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.

e. Kepala Madrasah sebagai *leader*

Kepala Madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan profesionalisme guru, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Dalam hal kepemimpinan yang efektif Wiles dan Bondi sebagaimana yang telah dikutip oleh Sulistyorini menyarankan bahwa:

- Kepemimpinan yang efektif bersumber dari tiga faktor yaitu:
- 1) dimilikinya ketrampilan-ketrampilan kepemimpinan,
 - 2) kemampuan untuk mengedepankan ketrampilan kepemimpinan dengan tugas-tugas kelompok yang dipimpinnya dan
 - 3) dipersepsinya ia sebagai seorang pemimpin oleh kelompoknya²⁶

²⁶ Sulistyorini, *Manajemen...*, 136.

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, Kepala Madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru 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.²⁷ Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo mengatakan, bahwa Kepala Madrasah 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.²⁸

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan.

Sehubungan dengan dengan hal tersebut, Anwar mengatakan bahwa di dalam satuan pendidikan Kepala Madrasah menduduki dua jabatan penting. *Pertama*, Kepala Madrasah sebagai pengelola pendidikan secara keseluruhan. *Kedua*, Kepala Madrasah adalah pemimpin formal pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, Kepala Madrasah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaran

²⁷Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 83.

²⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, 83.

kegiatan pendidikan, juga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.²⁹ Dalam hal ini Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif, bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

f. Kepala Madrasah sebagai *inovator*

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

Kepala Madrasah 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,

²⁹Moch. Idochi Anwar, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), 86.

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.³⁰ 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.³¹ 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.

g. Kepala Madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para profesionalisme guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan

³⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, 118-119.

³¹Syaiful Sagala, *Kemampua ...*, 183.

penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.³²

B. Profesionalisme Guru

1. Pengertian Profesionalisme Guru

Profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif.³³

Kata “profesional” berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya. Dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang tidak memperoleh pekerjaan lain.³⁴

Berdasarkan pengertian di atas profesi mempunyai arti pernyataan atau pengakuan tentang bidang pekerjaan atau pengabdian yang dipilih. Kemudian kata profesi mengalami perkembangan bahwa suatu kegiatan hanya dapat di katakan sebagai profesi kalau kegiatan itu di lakukan untuk

³²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah....*, 120.

³³Kunandar, *Guru Implementas Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 45

³⁴Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Prpfesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005),

mencari nafkah dan dilakukan dengan tingkat keahlian yang cukup tinggi.³⁵

Profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu. Artinya suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, tetapi memerlukan persiapan melalui pendidikan dan penelitian secara khusus.³⁶

Menurut Sardiman A. M. secara umum profesi di artikan sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam Science dan teknologi yang di gunakan sebagai dasar untuk diimplementasikan dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat.³⁷

Dengan demikian kata profesi bisa berarti suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, kesetiaan pada profesi. Maka secara teoritis suatu profesi tidak bisa dijalankan oleh sembarang orang yang tidak dididik atau dilatih untuk di persiapkan memegang jabatan atau profesi tersebut.

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa profesi adalah suatu keahlian (*skill*) dan kewenangan dalam suatu jabatan tertentu yang mensyaratkan kompetensi (pengetahuan, sikap dan keterampilan) tertentu secara khusus yang diperoleh dari pendidikan akademik yang intensif. Profesi biasanya berkaitan dengan mata pencaharian seseorang dalam memenuhi kebutuhan hidup.

³⁵Muchtar Bukhori, *Pendidikan dalam Pembangunan*, (Yogya: Tiara Wacana, 1994), 36.

³⁶Kunandar, *Guru Implementas Kurikulum...*, 45

³⁷Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 131.

Sementara itu yang dimaksud dengan profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang. Profesionalisme 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.³⁸

Guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi disini meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan profesional baik yang bersifat pribadi, sosial maupun akademis.³⁹

Dengan kata lain, pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal, terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.⁴⁰ Guru memelihara hubungan profesi, semangat kekeluargaan dan kesetiawanan sosial.⁴¹

Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara dan agama. Guru profesional mempunyai tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral dan spiritual.

³⁸Kunandar, *Guru Implementas Kurikulum...*, 46

³⁹*Ibid.*,... 46

⁴⁰Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Prpfesional...*, 15

⁴¹Binti Maunah, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 266

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme guru adalah tuntutan sikap dan komitmen, pengetahuan, ketrampilan yang harus dimiliki oleh guru profesional pendidikan, memegang kode etik profesinya, ikut serta di dalam mengkomunikasikan usaha pengembangan dan bekerjasama dengan profesi lainnya dan dituntut dapat melaksanakan tugas profesi dengan penuh tanggung jawab dan kesetiaan pada pekerjaannya tersebut.

2. Ciri-ciri Guru yang Profesional

Mengingat tugas dan tanggung jawab guru begitu kompleksnya, maka profesi ini memerlukan persyaratan khusus antara lain dikemukakan sebagai berikut:

- a. Menentukan adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- b. Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
- c. Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
- d. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
- e. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.⁴²

Selain persyaratan tersebut menurut Usman sebetulnya masih ada persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap pekerjaan yang tergolong ke dalam suatu profesi antara lain:

⁴²*Ibid.*, 15

- a. Memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- b. Memiliki klien atau obyek layanan yang tetap, seperti dokter dengan pasiennya, guru dengan muridnya.
- c. Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.

Selanjutnya Westby dan Gibson dalam bukunya Sardiman mengemukakan ciri-ciri keprofesian di bidang kependidikan sebagai berikut:

- a. Diakui oleh masyarakat dan layanan yang diberikan hanya dikerjakan oleh pekerja yang dikategorikan sebagai suatu profesi.
- b. Memiliki sekumpulan bidang ilmu pengetahuan sebagai landasan dari sejumlah teknik dan prosedur yang unik. Sebagai contoh misalnya di bidang kedokteran, harus pula mempelajari anatomi, bakteriologi dan sebagainya. Juga profesi di bidang keguruan misalnya harus mempelajari psikologo, metodik dan lain sebagainya.
- c. Diperlukan persiapan yang sengaja dan sistematis, sebelum orang itu dapat melaksanakan pekerjaan profesionalnya.
- d. Memiliki mekanisme untuk menyaring sehingga orang yang berkompeten saja yang diperolehkan bekerja.
- e. Memiliki organisasi profesional untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat.⁴³

⁴³Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi...*, 135

Sehubungan dengan profesionalisme seseorang. Wolmer dan Mills dalam bukunya Sardiman mengemukakan bahwa pekerjaan itu baru dikatakan sebagai suatu profesi, apabila memenuhi kriteria atau ukuran-ukuran sebagai berikut:

- a. Memiliki spesialisasi dengan latar belakang teori yang luas, maksudnya:
 - 1) memiliki pengetahuan umum yang luas.
 - 2) memiliki keahlian khusus yang mendalam.
- b. Merupakan karier yang dibina secara organisator, maksudnya:
 - 1) Adanya ketertarikan dalam suatu organisasi profesional.
 - 2) Memiliki otonomi jabatan.
 - 3) Memiliki kode etik jabatan.
 - 4) Merupakan karya bakti seumur hidup.
- c. Diakui masyarakat sebagai pekerjaan yang mempunyai status profesional, maksudnya:
 - 1) Memperoleh dukungan masyarakat.
 - 2) Mendapat pengesahan dan perlindungan hukum.
 - 3) Memiliki persyaratan kerja yang sehat.
 - 4) Memiliki jaminan hidup yang layak.⁴⁴

Dari pengertian profesi dengan segala ciri dan persyaratannya itu akan membawa konsekwensi yang fundamental terhadap program pendidikan, terutama yang berkenaan dengan *Accountability*. Dari program

⁴⁴*Ibid.*, 134

pendidikan itu sendiri, bagi guru yang merupakan tenaga profesionalisme kependidikan dalam kaitan dengan *accountability* di tuntut adanya kualifikasi kemampuan yang lebih memadai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

Secara garis besar ada tiga tingkatan kualifikasi profesionalisme guru sebagai tenaga profesional pendidikan:

a. Tingkatan *Capable Personal*

Maksudnya guru di harapkan memiliki pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan serta sikap yang lebih mantap dan memadai sehingga mampu mengelola proses belajar mengajar secara efektif.

b. Guru sebagai motivator

Yakni guru diharapkan memiliki pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan serta sikap yang lebih tepat terhadap pembaharuan dan sekaligus merupakan penyebar ide pembaharuan yang efektif Guru sebagai *developer*.

Yaitu guru harus memiliki visi keguruan yang mantap dan luas perspektifnya. Guru harus mampu dan mau melihat jauh ke depan tantangan-tantangan yang di hadapi oleh sektor pendidikan sebagai suatu sistem.⁴⁵

Untuk menjadi guru yang profesional di bidang pendidikan dan untuk mengetahui bagaimana kedudukan guru sebagai ciri tenaga

⁴⁵Sardiman. A.M. *Interaksi..*, 133-134.

profesional, maka perlu di ketahui tugas, peranan dan tanggungjawab guru.

Dalam perspektif ada lima perangkat tugas seorang guru, yaitu:

- a. Menyeleksi kurikulum.
- b. Mendiagnosis kesiapan, gaya dan minat murid.
- c. Merancang program.
- d. Merencanakan pengelolaan kelas.
- e. Melaksanakan pengajaran di kelas.⁴⁶

Lebih lanjut, menurut Snyder dan Anderson, yang di kutip oleh Ibrahim Bafadal keempat tugas pertama merupakan tugas merencanakan pengajaran, sedangkan tugas yang ke lima merupakan tugas mengajar guru secara nyata di kelas, jadi tugas guru dalam perspektif baru bisa di kelompokkan dalam dua kelompok besar yaitu, merencanakan pengajaran dan mengajar di kelas.

Menurut Piet Sahertian tugas guru dikelas dapat dibedakan :

- a. Tugas Personal

Tugas ini menyangkut pribadi guru. Itulah sebabnya setiap guru perlu menatap dirinya dan memahami konsep dirinya, ia akan melihat bukan satu pribadi, tetapi ada tiga pribadi yaitu:

- 1) Saya dengan konsep diri saya (*self concept*)
- 2) Saya dengan ide diri saya (*self idea*)
- 3) Saya dengan realita diri saya (*self reality*)

⁴⁶Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran (Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru)*, (Jakarta: Bumi Aksara.1992), 25.

b. Tugas sosial

Tugas sosial guru adalah mengemban misi kemanusiaan dalam arti mengabdikan kepada masyarakat. Oleh karena itu tugas guru adalah tugas pelayanan manusia (*gogos humaniora*).

c. Tugas profesional

Sebagai suatu profesi, guru melaksanakan peran profesi (*professional role*) dimana guru harus menguasai pengetahuan yang diharapkan mampu memberi sejumlah pengetahuan kepada para siswa dengan hasil yang baik.⁴⁷

Menurut Peters yang dikutip oleh Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyan, ada 3 tugas pokok guru yaitu:

- a. Guru sebagai pengajar
- b. Guru sebagai pembimbing
- c. Guru sebagai administrator kelas.⁴⁸

Ketiga tugas guru di atas merupakan tugas pokok profesi guru. Guru sebagai pengajar lebih menekankan tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Guru sebagai pembimbing memberi tekanan kepada tugas, memberikan bantuan kepada siswa dalam pemecahan masalah yang dihadapinya. Sedangkan tugas sebagai administrator kelas

⁴⁷Piet Sahertian, *Profil...*, 12 – 13.

⁴⁸Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyan, *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994), 23.

pada hakekatnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran pada umumnya.⁴⁹

Dalam pandangan yang lain tugas dan tanggungjawab guru dapat didiskriptifkan sebagai berikut:

- a. Sebagai pengajar (*instruksional*) yang bertugas merencanakan program pengajaran dan melaksanakan program yang telah disusun serta mengakhiri dengan pelaksanaan penilaian setelah program dilakukan.
- b. Sebagai pendidik (*educator*) yang mengarahkan anak didik pada tingkat kedewasaan yang berkepribadian insan kamil seiring dengan tujuan Allah menciptakannya.
- c. Sebagai pemimpin (*managerial*) yang memimpin, mengendalikan diri sendiri, anak didik dan masyarakat yang terkait, yang menyangkut upaya pengarahan, pengawasan, pengorganisasian, pengontrolan dan partisipasi atas program yang dilakukan.⁵⁰

Disamping mempunyai tugas, seorang guru juga mempunyai peranan dalam kegiatan belajar mengajar. Secara singkat dapat disebutkan sebagai berikut:

- a. Guru sebagai informatory
- b. Organisator
- c. Motifator
- d. Pengarah/direktor

⁴⁹*Ibid.*, 23-24

⁵⁰Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islami*, (Bandung: Trigenda Karya, 1993), 170.

- e. Inisiator
- f. Transmitter
- g. Fasilitator
- h. Mediator
- i. Evaluator⁵¹
- j. Guru sebagai pengelola kelas.⁵²

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab serta peranan tersebut, seorang pendidik dituntut untuk mempunyai seperangkat prinsip keguruan, berupa:

- a. Kegairahan dan kesediaan untuk mengajar seperti memperhatikan kesediaan, kemampuan, pertumbuhan dan perbedaan anak didik.
- b. Membangkitkan gairah anak didik.
- c. Menumbuhkan bakat dan sikap anak didik yang baik.
- d. Mengatur proses belajar mengajar yang baik.
- e. Memperhatikan perubahan-perubahan kecenderungan yang mempengaruhi proses belajar mengajar.
- f. Adanya hubungan manusiawi dalam proses belajar mengajar.⁵³

Dari gambaran secara luas di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan guru yang profesional adalah guru yang mempunyai ciri atas kualitas tertentu, berkenaan dengan *accountability* terhadap program pendidikan, yaitu memenuhi syarat tertentu dan mampu melaksanakan

⁵¹Sardiman, *Interaksi...*,142-144.

⁵²M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995),

⁵³Zakiah Darajat, *Kepribadian Guru*, (Jakarta, Bulan bintang 1980), 20-23

tugas dan tanggungjawab serta mampu menjalankan perannya dengan baik dan ditunjang dengan seperangkat prinsip-prinsip keguruan tersebut.

Kualitas profesionalisme guru ditunjukkan oleh lima sikap diantaranya adalah:

- a. Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal.
- b. Meningkatkan dan memelihara citra profesi.
- c. Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan keterampilannya.
- d. Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi.
- e. Memiliki kebanggaan terhadap profesinya.⁵⁴

Guru dituntut mencari tahu terus menerus bagaimana seharusnya peserta didik itu belajar. Maka, apabila ada kegagalan peserta didik, guru terpanggil untuk menemukan penyebabnya dan mencari jalan keluar bersama peserta didik bukan mendiamkannya atau malahan menyalahkannya. Sikap yang harus senantiasa dipupuk adalah kesediaan untuk mengenal diri dan kehendak untuk memurnikan keguruannya. Mau belajar dengan meluangkan waktu untuk menjadi guru. Seorang guru yang tidak bersedia belajar, tidak mungkin kerasan dan bangga menjadi guru.

⁵⁴Kunandar, *Guru Implementas Kurikulum...*, 48

Kerasan dan kebanggaan atas keguruannya adalah langkah untuk menjadi guru yang profesional.⁵⁵

3. Kompetensi Profesionalisme Guru

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competence* sama dengan *being competent* dan *competent* sama dengan *having ability, power, authority, skill, knowledge, attitude, etc.*

Pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan dan kecakapan. Seseorang yang dinyatakan kompeten dibidang tertentu adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan.⁵⁶

Menurut Littrell dalam bukunya Hamzah kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik. Sedangkan menurut Stephen J. Kenezevich, kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan menurut Kenezevich merupakan hasil dari penggabungan dari kemampuan-kemampuan yang banyak jenisnya, dapat berupa keterampilan, kepemimpinan kecerdasan dan lain sebagainya yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan organisasi.⁵⁷

⁵⁵*Ibid.*,49

⁵⁶Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) 62

⁵⁷*Ibid.*,62

Kompetensi menurut Usman adalah perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan dan merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti.⁵⁸ Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.⁵⁹

Lebih lanjut Spencer and Spencer membagi lima karakteristik kompetensi sebagai berikut:

- a. Motif, yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan inginkan yang menyebabkan sesuatu.
- b. Sifat, yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri, yaitu sikap, nilai dan *image* diri seseorang.
- d. Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- e. Keterampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental.⁶⁰

Gordon dalam Mulyasa dikutip oleh Kunandar merinci berbagai aspek atau ranah yang ada dalam konsep kompetensi, yakni:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.

⁵⁸M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional...*, 14

⁵⁹Kunandar, *Guru Implementas Kurikulum...*, 52

⁶⁰Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan...*, 63

- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu.
- c. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d. Nilai, yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- e. Sikap, yaitu perasaan (senang – tidak senang, suka – tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- f. Minat (*interesti*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan ⁶¹

Kompetensi guru adalah salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan pembelajaran dan pendidikan di sekolah, namun kompetensi guru tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh faktor latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar dan lamanya mengajar. Kompetensi guru dapat dinilai penting sebagai alat seleksi dalam penerimaan calon guru, juga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam rangka pembinaan dan pengembangan tenaga guru. Selain itu, juga penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar siswa. ⁶²

Kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif. Kompetensi guru tersebut meliputi: kompetensi intelektual,

⁶¹Kunandar, *Guru Implementas Kurikulum...*, 53

⁶²Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan...*, 64

kompetensi fisik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial, kompetensi spiritual.⁶³

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan telah merumuskan kemampuan dasar guru dan dikelompokkan atas tiga dimensi:

- a. Kemampuan Profesional yang mencakup:
 - 1) Materi pelajaran, mencakup bahan yang akan diajarkan dan dasar keilmuan dari bahan pekerjaan tersebut.
 - 2) Penguasaan landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan.
 - 3) Penguasaan proses pendidikan, keguruan dan pembelajaran siswa.
- b. Kemampuan sosial, yaitu kemampuan menyelesaikan diri dengan tuntutan kerja dan lingkungan sekitar.
- c. Kemampuan personal yang mencakup:
 - 1) Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan.
 - 2) Pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dimiliki guru.
 - 3) Penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya.⁶⁴

Kompetensi guru profesional menurut pakar pendidikan seperti Soedijarto menuntut dirinya sebagai seorang guru agar mampu menganalisis mendiagnosis dan memprognosis situasi pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi profesional perlu menguasai antara lain:

⁶³Kunandar, *Guru Implementas Kurikulum...*, 53

⁶⁴Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum (Teori dan Praktik)*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), 192 – 193.

disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber bahan pelajaran, bahan yang akan diajarkan, pengetahuan tentang karakteristik siswa, pengetahuan tentang filsafat dan tujuan pendidikan, pengetahuan serta penguasaan metode dan model mengajar, penguasaan terhadap prinsip-prinsip teknologi pembelajaran, pengetahuan terhadap penilaian dan mampu merencanakan, memimpin, guna proses pendidikan.⁶⁵

Adapun macam-macam kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga guru antara lain:

- a. Kompetensi profesional , artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas dari *subject matter* (bidang studi) yang akan diajarkan serta penguasaan metodologi dalam arti memiliki konsep teoritis mampu memiliki metode dalam proses belajar mengajar.
- b. Kompetensi personal, artinya sikap kepribadian yang mantap sehingga mampu menjadi sumber intensifikasi bagi subjek. Dalam hal ini berarti memiliki kepribadian yang pantas diteladani, mampu melaksanakan kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara, yaitu “*Ing Ngarsa Sung Tulada, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*”.
- c. Kompetensi sosial, artinya guru harus menunjukkan atau mampu berinteraksi sosial, baik dengan murid-muridnya maupun dengan sesama guru dan kepala sekolah, bahkan dengan masyarakat luas.

⁶⁵Soedijarto, *Memantapkan Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana, 1993), 60-61

- d. Kompetensi untuk melakukan pelajaran yang sebaik-baiknya yang berarti mengutamakan nilai-nilai sosial dari nilai material.⁶⁶

Menurut Gerlach dan Ely yang dikutip oleh Mudhoffir perencanaan pengajaran meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Spesifikasi isi pokok bahasan (*specification of contents*)
- 2) Spesifikasi tujuan pengajaran (*specification of objectives*)
- 3) Pengumpulan dan penyaringan data tentang siswa (*assessment of entering behaviors*)
- 4) Penentuan cara pendekatan, metode dan teknik mengajar (*determination of strategy*)
- 5) Pengelompokan siswa (*organization of groups*)
- 6) Penyediaan waktu (*allocation of time*)
- 7) Pengaturan ruangan (*allocation of space*)
- 8) Pemilihan media (*allocation of resources*)
- 9) Evaluasi (*evaluation of performance*)
- 10) Analisis umpan balik (*analysis of feedback*)⁶⁷

Guru merupakan pendidik formal di sekolah yang bertugas membelajarkan siswa-siswanya sehingga memperoleh berbagai pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang semakin sempurna kedewasaan atau pribadinya. Karena itulah, guru terkait dengan berbagai syarat, yang diantaranya guru disyaratkan untuk memiliki sepuluh kemampuan dasar yaitu: menguasai bahan, mengelola program belajar

⁶⁶Depdikbud, *Program Akta Mengajar V-B komponen Dasar kependidikan Buku II, Modul Pendidikan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kompetensi*, (Jakarta: UT, 1985), 25-26

⁶⁷Mudhoffir, *Teknologi Instruksional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), 61 – 62.

mengajar, mengelola kelas, menguasai media atau sumber belajar, menguasai landasan kependidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi siswa, mengenal fungsi dan program bimbingan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, serta memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian untuk keperluan pendidikan dan pengajaran.⁶⁸ Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 2.1
Kemampuan Dasar Professional Guru⁶⁹

NO	KOMPETENSI DASAR	PENGALAMAN BELAJAR
1.	MENGUASAI BAHAN	
	1.1 Menguasai bahan mata pelajaran dan kurikulum sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji bahan kurikulum mata pelajaran. • Mengkaji isi buku-buku teks mata pelajaran yang bersangkutan. • Melaksanakan kegiatan yang disarankan dalam kurikulum mata pelajaran yang bersangkutan.
	1.2 Menguasai bahan pendalaman	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari ilmu yang relevan. • Mempelajari aplikasi bidang ilmu ke dalam bidang ilmunan (untuk program-program studi tertentu). • Mempelajari cara menilai kurikulum mata pelajaran.
2.	MENGELOLA PROGRAM BELAJAR-MENGAJAR	
	2.1 Merumuskan tujuan instruksional.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji kurikulum mata pelajaran. • Mempelajari ciri-ciri rumusan tujuan instruksional. • Mempelajari tujuan instruksional mata pelajaran yang bersangkutan. • Merumuskan tujuan instruksional mata pelajaran yang bersangkutan.
	2.2 Mengetahui dan dapat menggunakan metode mengajar.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari macam-macam metode mengajar. • Menggunakan macam-macam metode mengajar.
	2.3 Memilih dan menyusun prosedur instruksional yang tepat.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari kriteria pemilihan materi dan prosedur mengajar. • Menggunakan kriteria pemilihan materi dan prosedur mengajar. • Merencanakan program pelajaran • Menyusun satuan pelajaran.
	2.4 melaksanakan program belajar-	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari fungsi dan peran guru dalam instruksi

⁶⁸Sardiman AM, *Interaksi...*,162

⁶⁹H. Zinal Aqib, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*, (Surabaya: Insan Cendekia, 2002), 103-110

	mengajar.	<p>belajar-mengajar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan alat bantu belajar-mengajar • Menggunakan lingkungan sebagai sumber belajar • Memonitor proses belajar siswa • Menyesuaikan rencana program pengajaran dengan situasi kelas
	2.5 Mengetahui kemampuan (<i>entry behavior</i>) anak didik	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi belajar. • Mempelajari prosedur dan teknik mengidentifikasi kemampuan siswa. • Menggunakan prosedur dan teknik untuk mengidentifikasi kemampuan siswa
	2.6 Merencanakan dan melaksanakan pengajaran remedial.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari factor-faktor penyebab kesulitan belajar • Mendiagnosis kesulitan belajar siswa • Menyusun pengajaran remedial • Melaksanakan pengajaran remedial
3.	MENGELOLA KELAS	
	3.1 Mengatur tata ruang kelas untuk pengajaran.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari macam-macam pengaturan tempat duduk dan setting ruangan kelas sesuai dengan tujuan-tujuan instruksional yang hendak dicapai. • Mempelajari kriteria penggunaan macam-macam pengaturan tempat duduk dan setting ruangan.
	3.2 Menciptakan iklim belajar-mengajar yang serasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari faktor-faktor yang mengganggu iklim belajar-mengajar yang serasi. • Mempelajari strategi dan prosedur pengelolaan kelas yang bersifat preventif. • Menggunakan strategi dan prosedur pengelolaan kelas yang bersifat preventif. • Menggunakan prosedur pengelolaan kelas yang bersifat kuratif.
4.	MENGGUNAKAN MEDIA SUMBER	
	4.1 Mengetahui, memilih dan menggunakan media	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari macam-macam media pendidikan. • Mempelajari kriteria pemilihan media pendidikan. • Menggunakan media pendidikan. • Merawat alat-alat bantu belajar-mengajar.
	4.2 Membuat alat-alat bantu sederhana.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui bahan-bahan yang tersedia di lingkungan sekolah untuk membuat alat-alat bantu. • Mempelajari perkakas untuk membuat alat-alat bantu mengajar. • Menggunakan perkakas untuk membuat alat-alat bantu mengajar.
	4.3 Menggunakan dan mengelola laboratorium dalam rangka proses belajar-mengajar.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari cara-cara menggunakan laboratorium . • Mempelajari cara-cara dan aturan pengalaman kerja dilaboratorium. • Berlatih mengatur tata ruang laboratorium.

		<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari cara merawat dan menyimpan alat-alat.
	4.4 Mengembangkan laboratorium	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari fungsi laboratorium dalam proses belajar-mengajar. • Mempelajari kriteria pemilihan alat. • Mempelajari berbagai desain laboratorium. • Menilai keefektifan kegiatan laboratorium. • Mengembangkan eksperimen baru.
	4.5 Menggunakan perpustakaan dalam proses belajar-mengajar.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari fungsi-fungsi perpustakaan dalam proses belajar-mengajar. • Mempelajari macam-macam sumber perpustakaan. • Menggunakan macam-macam sumber perpustakaan. • Mempelajari kriteria pilihan sumber perpustakaan. • Menilai sumber-sumber kepustakaan.
	4.6 Menggunakan <i>micro teaching unit</i> dalam proses belajar-mengajar.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari fungsi <i>micro teaching</i> dalam proses belajar-mengajar. • Menggunakan <i>micro teaching unit</i> dalam proses belajar-mengajar. • Menyusun program <i>micro teaching</i> dengan atau tanpa <i>hardware</i>. • Menilai program dan pelaksanaan <i>micro teaching</i>. • Mengembangkan program-program baru.
5.	MENGGUASAI LANDASAN KEPENDIDIKAN	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari konsep dan masalah pendidikan dan pengajaran dengan sudut tinjauan sosioogis, filosofis, histories dan psikologis. • Mengenali fungsi sekolah sebagai lembaga sosial yang secara potensial dapat memajukan masyarakat dalam arti luas serta pengaruh timbal balik antara sekolah dan masyarakat.
6.	MENGELOLA INTERAKSI BELAJAR-MENGAJAR	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari cara-cara memotivasi siswa untuk belajar. • Menggunakan cara-cara memotivasi siswa. • Mempelajari macam-macam bentuk pertanyaan. • Menggunakan macam-macam bentuk pertanyaan secara tepat. • Mempelajari beberapa mekanisme psikologi belajar-mengajar di sekolah. • Mengkaji faktor-faktor positif dan negatif dalam proses belajar. • Mempelajari cara-cara berkomunikasi antarpribadi. • Menggunakan cara-cara berkomunikasi antarpribadi.
7.	MENLAI PRESTASI SISWA UNTUK KEPENTINGAN PENGAJARAN.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari fungsi penilaian. • Mempelajari bermacam-macam teknik dan prosedur penilaian. • Menyusun teknik dan prosedur penilaian. • Mempelajari kriteria pemilihan teknik dan prosedur

		penilaian. <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan teknik dan prosedur penilaian. • Mengolah dan menginterpretasikan hasil penilaian. • Menggunakan hasil penilaian untuk perbaikan proses belajar-mengajar. • Menilai teknik dan prosedur penilaian. • Menilai keefektifan program pengajaran.
8.	MENGENAL FUNGSI DAN PROGRAM PELAYANAN BIMBINGAN DAN PEYULUHAN.	
	8.1 Mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari fungsi bimbingan dan penyuluhan di sekolah • Mempelajari program layanan bimbingan di sekolah. • Mengkaji persamaan dan perbedaan fungsi, kewenangan, serta tanggung jawab antara guru dan pembimbing di sekolah.
	8.2 menyelenggarakan program layanan bimbingan di sekolah.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi murid di sekolah. • Menyelenggarakan program layanan bimbingan di sekolah, terutama bimbingan belajar.
9.	MENGENAL DAN MENYELANGGARAKAN ADMINISTRASI SEKOLAH	
	9.1 Mengenal penyelenggaraan administrasi sekolah.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari struktur organisasi dan administrasi persekolahan. • Mempelajari fungsi dan tanggung jawab administrasi guru, kepala sekolah dan Kantor Wilayah Departemen Pendidikan Nasional. • Mempelajari peraturan-peraturan kepegawaian pada umumnya dan peraturan kepegawaian pada khususnya.
	9.2 menyelenggarakan administrasi sekolah.	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelenggarakan administrasi sekolah. • Mempelajari prinsip-prinsip dan prosedur pengelolaan program akademik.
10.	MEMAHAMI PRINSIP-PRINSIP DAN MENAFSIRKAN HASIL-HASIL PENELITIAN PENDIDIKAN GUNA KEPERLUAN PENGAJARAN.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari dasar-dasar penggunaan metode ilmiah dalam penelitian pendidikan. • Mempelajari teknik dan prosedur penelitian pendidikan terutama sebagai konsumen hasil-hasil penelitian pendidikan. • Menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk perbaikan pengajaran.

Diadaptasi dari (Zinal Aqib, 2002: 103-110)

Kompetensi guru berkaitan dengan profesionalisme, yaitu guru yang professional adalah guru yang kompeten (berkemampuan). Karena itu, kompetensi profesionalisme guru dapat diartikan sebagai profesi keguruannya dengan kemampuan tinggi. Dengan kata lain, kompetensi

adalah pemilikan penguasaan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang.

C. Pendekatan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Pendekatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Menurut Sutrisno seperti yang dikutip Mulyasa, pendekatan sifat berpendapat bahwa:

Terdapat sifat-sifat tertentu seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial. Pada kepemimpinan yang efektif sifat-sifat pribadi yang tak terpisahkan ini seperti intelegensi dianggap bisa dialihkan dari satu situasi ke situasi lain. Karena tidak semua orang memiliki sifat ini. Hanya mereka yang memiliki yang bisa dipertimbangkan untuk menempati kedudukan kepemimpinannya.⁷⁰

⁷⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 108.

Berdasarkan pendekatan sifat, bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu, sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik dan dapat pula sifat psikologis. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi seorang pemimpin.

Berdasarkan studi *trait approach* ada tiga macam sifat pribadi seseorang pemimpin yang meliputi:

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*) seperti tinggi badan, penampilan, energi.
- b. Kepribadian (*personality*) seperti menjunjung tinggi harga diri, berpengaruh, stabilitas emosi.
- c. Kemampuan atau kecakapan (*ability*) seperti kecerdasan umum, lancar berbicara keaslian dan wawasan sosial.⁷¹

Demikianlah berdasarkan pendekatan sifat (*the trait approach*) keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan atau ketrampilan (*skill*) pribadi pemimpin.

2. Pendekatan Tingkah Laku

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang

⁷¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, 21-22.

dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya. Dalam pendekatan ini perilaku seorang pemimpin mempunyai kecenderungan kedua hal yaitu:

Pertama, *Konsederasi (Consederation)* ialah kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Perilaku ini mempunyai gejala-gejala seperti sifat seorang pemimpin yang ramah tamah membantu kepentingan bawahan, membela bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan memberikan kesejahteraan kepada bawahan dan sebagainya.

Kedua, disebut struktur inisiasi (*initiating structure*) yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan-batasan antara peranan pemimpin dan peranan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Tandanya adalah bawahan diberikan instruksi yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, hasil apa yang akan dicapai. Oleh karena itu pemimpin membuat berbagai standar yang perlu dilaksanakan dan dicapai oleh bawahan.⁷²

⁷²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), 117.

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional disebut juga kepemimpinan kontigensi. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu lembaga atau organisasi tidak hanya tergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja.

Pendekatan situasional diartikan sebagai pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya atau tipe kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki kemampuan untuk mendiagnosa dalam perilaku manusia. Pendekatan situasional atau pendekatan kontigensi melahirkan beberapa model kepemimpinan :

a. Model kepemimpinan kontigensi Fielder

Model ini dikembangkan oleh Fred F. Fielder. Dia berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh suatu gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Dengan kata lain tidak ada seorang pemimpin yang dapat berhasil hanya dengan menerapkan satu macam gaya untuk semua situasi. Seorang pemimpin akan cenderung berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berlainan untuk menghadapi situasi yang berbeda. Menurut pendekatan ini, ada tiga variabel yang menentukan efektif tidaknya kepemimpinan yaitu 1) hubungan antara

yang dipimpin dengan pemimpinan, 2) derajat struktur tugas, 3) kedudukan kekuasaan pemimpinan.⁷³

Berdasarkan tiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. *Pertama*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. *Kedua*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung kepada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.⁷⁴ Situasi akan menyenangkan apabila :

- 1) Pemimpin diterima oleh bawahannya
- 2) Tugas-tugas dan tanggung jawab, wewenang ditentukan secara jelas dan sesuai dengan fungsinya.
- 3) Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.⁷⁵

b. Model kepemimpinan tiga dimensi

Pendekatan atau model kepemimpinan ini dikemukakan oleh William S. Reddin. Model ini dinamakan model tiga dimensi karena dalam pendekatannya menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan yang di sebutnya gaya dasar, gaya efektif dan gaya tak efektif menjadi satu kesatuan. Gaya kepemimpinan Reddin sama

⁷³*Ibid.*, 39.

⁷⁴E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis ...*, 114.

⁷⁵Miftah Toha, *Kepemimpinan ...*, 37-38.

dengan jaringan manajemen, memiliki empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu *integrated, related, separated, dan dedicated*. Reddin menyatakan bahwa keempat gaya tersebut dapat menjadi efektif dan tidak efektif tergantung pada situasi.⁷⁶

c. Model kepemimpinan situasional Hersy Blanchard

Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau *intuitif* mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dan tingkatan tersebut.

D. Motivasi Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru

Salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan dalam pendidikan adalah motivasi terhadap profesionalisme guru.⁷⁷ Dalam hal ini yang menentukan keberhasilan kepemimpinan adalah tindakan pimpinan, karena setiap pemimpin memiliki peluang untuk menciptakan iklim sekolah yang dipimpinya lebih kondusif, sehingga kinerja profesionalisme guru lebih baik, sebagai akibat dorongan atau motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin.

1. Pengertian Motivasi

Motiv adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang

⁷⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, 113-114.

⁷⁷Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2005), 66.

ingin dicapai.⁷⁸ Sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.⁷⁹

Motivasi berasal dari kata-kata "*movere*" yang berarti dorongan dalam istilah bahasa Inggrisnya disebut "*motivation*". Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu usaha menimbulkan dorongan (motiv) pada individu (kelompok) agar bertindak.⁸⁰

Menurut Yayat Hayati Djatmiko motivasi adalah "suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan"⁸¹. Sedangkan M Arifin mendefinisikan motivasi adalah "suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu"⁸².

Dari beberapa pendapat di atas pengertian motivasi dapat disimpulkan bahwa dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat dan bersemangat. Oleh karena itu dorongan merupakan alat pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang diinginkan, guna memperoleh imbalan atau penghargaan.

Sebagaimana pendapat Sutermeister yang dikutip oleh Yayat Hayati Djatmiko, mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tenaga kerja adalah:

⁷⁸Melayu A.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1989), 95.

⁷⁹Sulistiyorini, *Manajemen...*, 193.

⁸⁰Muhyadi, *Organisasi...*, 157.

⁸¹Djatmiko, *Perilaku Organisasi...*, 67.

⁸²M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), 28.

- a. kondisi fisik lingkungan kerja (*physical working condition*)
- b. kondisi sosial lingkungan kerja (*social working condition*)
- c. keterpenuhan kebutuhan dasar individu (*fulfilment of individual basic needs*)⁸³

sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Chiselli dan barthol yang dikutip oleh Sulistyorini, menyatakan bahwa "pimpinan yang bertanggung jawab adalah pimpinan yang senantiasa memberikan dorongan kepada bawahannya serta mencurahkan perhatiannya terhadap bawahannya".⁸⁴

Dengan demikian, pemimpin organisasi harus selalu menimbulkan dorongan kerja atau motivasi kerja yang tinggi kepada profesionalisme gurunya guna melaksanakan tugas-tugas yang diemban oleh pegawai. Sekalipun harus diakui motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu dorongan dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan. Oleh karena itu, tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan-rangsangan tersebut terhadap hal semacam itulah yang menambahkan motivasi, motivasi yang telah tumbuh memang dapat menjadi motor pendorong untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

⁸³Djarmiko, *Perilaku Organisasi...*, 67.

⁸⁴Sulistyorini, *Manajemen...*, 195.

2. Peranan Motivasi terhadap efektifitas kerja profesionalisme guru

Sebagai pemimpin kepala sekolah harus mengetahui konsep tentang motivasi dalam rangka memberikan motivasi pada profesionalisme gurunya, dan bisa menerapkan dalam lingkungan madrasah karena beragamnya kepentingan profesionalisme guru. Menurut Gibson yang dikutip oleh M. Arifin, menyatakan:

Seorang pemimpin organisasi harus mampu meramalkan perilaku bawahannya secara cukup teliti, sehingga diperlukan untuk mengetahui apa tujuan mereka dan tindakan apa yang akan diambil untuk mencapainya.⁸⁵

Selanjutnya, Djatmiko juga menyarankan, seorang manajer itu harus "1) memahami dengan jelas apa yang diharapkan orang-orang dari pekerjaannya, 2) menciptakan dan mendistribusikan imbalan pada saat yang sama manakala harapan organisasi tercapai".

Motivasi atau dorongan seorang pemimpin itu menentukan efektifitas kerja karyawan. Seseorang melakukan pekerjaan bilamana motivasi yang mendorongnya cukup kuat yang pada dasarnya tidak mendapat saingan atau tantangan dari motif lain yang berlawanan. Demikian pula sebaliknya orang lain yang tidak didorong oleh motif yang kuat akan meninggalkan atau sekurang-kurangnya tidak bergairah dalam melakukan sesuatu pekerjaan.

Semua faktor yang telah disebutkan di atas pada dasarnya merupakan bentuk-bentuk motif yang mendorong seseorang melakukan

⁸⁵M. Arifin, *Kepemimpinan ...*, 32.

pekerjaannya secara sungguh-sungguh. Dalam hubungan itu Hadari Nawawi membedakan dua jenis motif yaitu:⁸⁶

- a. motif intrinsik
yakni dorongan yang terdapat dalam pekerjaan yang dilakukan. Misalnya bekerja karena pekerjaan itu sesuai dengan bakat dan minat, dapat diselesaikan dengan baik karena memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam menyelesaikannya dan lain-lain.
- b. motif ekstrinsik
yakni dorongan yang berasal dari luar pekerjaan yang sedang dilakukan. Misalnya: bekerja karena upah atau gaji yang tinggi mempertahankan kedudukan yang baik merasa mulia karena pengabdian dan sebagainya.

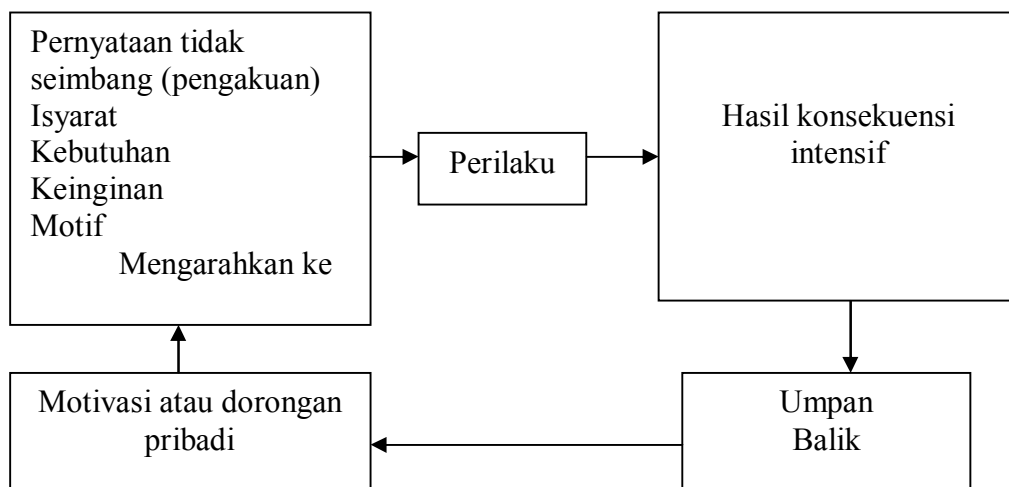
Hoy dan Miskel yang dikutip oleh Sulistyorini memberikan batasan motivasi terdiri dari tiga komponen dasar yaitu:

- a. mengarahkan tingkah laku
- b. mempertahankan tingkah laku dengan demikian motivasi memegang peranan penting dalam efektifitas kerja.
- c. Sering dijumpai orang yang mempunyai motivasi tinggi akan berusaha semaksimal mungkin sehingga pekerjaan yang dikerjakan dapat berhasil dengan baik.⁸⁷

Selanjutnya model motivasi yang berhubungan dengan tingkah laku, oleh Hoy dan Miskel diilustrasikan seperti tertera di bawah ini:

⁸⁶Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1989), 124.

⁸⁷Sulistyorini, *Manajemen...*, 275.



Gambar 2.1 Hubungan motivasi dengan tingkah laku dalam Sulistyorini
Diadaptasikan dari Hoy, Miskel, New York 1882: 138

Dalam skema itu dijelaskan bahwa isyarat, kebutuhan, keinginan, motif dan harapan sebagai pengaruh tingkah laku. Jika hal ini tidak dipenuhi akan menimbulkan ketidakseimbangan dalam diri seseorang sehingga yang bersangkutan akan mencari jalan untuk mereduksi ketidakseimbangan melalui tingkah laku atau tindakan tertentu. Sebaliknya jika kebutuhan keinginan, motif dan harapan itu terpenuhi maka akan menyempurnakan keseimbangan kembali. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebutuhan keinginan, motif dan harapan merupakan variabel yang mempengaruhi tingkah laku seseorang untuk menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku atau meningkatkan motivasi kerja karyawan atau profesionalisme guru.

E. Strategi Peningkatan Profesionalisme guru

Profesionalisme guru yang bermutu tidak akan terwujud dengan baik tanpa diberdayakan dengan baik. Profesionalisme guru yang diberdayakan

berarti profesionalisme guru tersebut ditingkatkan kemampuan profesionalnya dan kemudian diberikan kewenangan yang proposional karena karakteristik peningkatan itu hakekatnya adalah *To give ability or enable* dan *to give authority*. Dengan begitu profesionalisme guru akan berada dalam suasana terbuka, terbuka dalam mengembangkan potensi, kreatifitas, dan kemampuan berimprovisasi tanpa dibelenggu oleh ketentuan-ketentuan sekolah yang biasanya diterapkan secara kaku. Suasana terbuka dapat membantu mengaktualisasikan diri. Profesionalisme guru yang berada di sekolah-sekolah terbuka suasananya, nampak semangat kegembiraan yang sangat tinggi.⁸⁸

Tingkat keberhasilan suatu proses pendidikan Islam dalam suatu madrasah sangat dipengaruhi oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola profesionalisme guru yang tersedia di madrasah tersebut. Dalam hal ini peningkatan profesionalisme guru di madrasah, konsep Castetter dalam pengembangan sumber daya manusia (PSDM) dapat dijadikan bahan pembandingan dalam pengembangannya. Secara operasional, penerapan konsep Castetter dalam pengembangan profesionalisme guru di Indonesia dapat diidentifikasi ke dalam strategi umum dan strategi khusus.

a. Strategi umum

Pertama, pengembangan profesionalisme guru harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas (*educational planning based on man power recruitment*) dengan demikian tidak akan terjadi ketimpangan

⁸⁸ Ahmad Sujudi, Makalah “Aplikasi pemberdayaan guru di SMAN 1 Malang, tidak diterbitkan.

antara kebutuhan akan profesionalisme guru dengan profesionalisme guru yang tersedia.

Kedua, dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. Seorang profesionalisme guru harus mampu untuk tidak tergantung pada pekerjaan yang diberikan oleh orang lain. Untuk kepentingan tersebut, perlu dikembangkan bukan saja, pengetahuan dan kewirausahaan, akan tetapi juga sikap, inisiatif dan kepercayaan atas kemampuan diri.

Ketiga, kerjasama dunia pendidikan dengan perusahaan perlu terus menerus dikembangkan, terutama dalam memanfaatkan perusahaan untuk laboratorium praktek dan objek studi.

b. Strategi khusus

Strategi khusus adalah strategi yang langsung berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan pengelolaan profesionalisme guru yang lebih efektif, strategi tersebut berkaitan dengan kesejahteraan, pendidikan prajabatan calon profesionalisme guru, rekrutmen dan penempatan, pembinaan mutu profesionalisme guru dan pengembangan karier.

Pertama, dalam kaitannya dengan kesejahteraan perlu diupayakan hal sebagai berikut: 1) gaji profesionalisme guru perlu senantiasa disesuaikan agar mencapai standar yang wajar bagi kehidupan profesionalisme guru dan keluarganya, 2) peningkatan kesejahteraan profesionalisme guru yang dilakukan oleh pemerintah pusat harus diikuti oleh pemerintah daerah, masyarakat, dunia usaha dan orang tua sejalan

dengan otonomi daerah, masyarakat, dunia usaha, dan orang tua sejalan dengan otonomi daerah yang sedang bergulir, 3) untuk memenuhi kebutuhan profesionalisme guru di daerah terpencil, perlu diberlakukan sistem kontrak, dengan sistem imbalan yang lebih baik dan menarik.

Kedua, pendidikan prajabatan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) memperbaiki sistem pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan, 2) perlu dilakukan reorientasi program pendidikan agar tidak terjadi ketimpangan profesionalisme guru, 3) pendidikan profesionalisme guru perlu dipersiapkan secara matang melalui sistem pendidikan yang bermutu.

Ketiga, rekrutmen dan penempatan profesionalisme guru perlu memperhatikan hal sebagai berikut: 1) rekrutmen profesionalisme guru harus berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu, 2) sejalan dengan semangat otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan maka rekrutmen profesionalisme guru perlu didasarkan atas kebutuhan wilayah dengan cakupan kabupaten dan kota, 3) perlu dilakukan sistem pengangkatan, penempatan, dan pembinaan profesionalisme guru yang memungkinkan para calon profesionalisme guru mengembangkan diri dan kariernya secara leluasa, sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Keempat, peningkatan mutu profesionalisme guru perlu memperhatikan hal sebagai berikut: 1) perlu senantiasa dilakukan

peningkatan kemampuan, profesionalisme guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, 2) peningkatan mutu profesionalisme guru dapat dilakukan melalui pendidikan formal, informal, dan non formal, dalam hal ini lembaga-lembaga diklat dilingkungan dinas pendidikan nasional perlu senantiasa dioptimalkan perannya sesuai dengan tugas dan fungsinya, 3) sesuai dengan prinsip peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality management*) dan semangat desentralisasi, sekolah perlu diberi kewenangan yang lebih besar untuk memacu mutu pendidikan.

Pengembangan konsep Castetter dalam PSDM (pengembangan sumber daya manusia) kependidikan, diharapkan SDM Indonesia dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan pembangunan, khususnya yang dilakukan melalui pendidikan, baik formal, informal maupun non formal. Konsep yang ditawarkan oleh Castter memberikan gambaran yang utuh tentang PSDM, khususnya dalam manajemen profesionalisme guru.⁸⁹

Kegiatan pengembangan profesionalisme guru dilakukan atas prakarsa institusi, kelompok, maupun individu. Dilihat perspektif institusi, kegiatan ini dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas staf dalam memecahkan masalah-masalahnya. Pengembangan profesionalisme guru atas prakarsa institusi adalah penting, namun yang tidak kalah pentingnya adalah

⁸⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, 125-130.

prakarsa personal profesionalisme guru untuk menjalani proses profesionalisasi.

Profesionalisme guru merupakan salah satu kunci utama berhasil atau tidak gerakan pendidikan dalam rangka memenuhi standar mutu, baik standar dan pelayanan pendidikan pada umumnya. Pendidikan, pelatihan dan pengembangan merupakan proses pendidikan yang ditempuh oleh profesionalisme guru pada saat menjalani tugas-tugas kedinasan. Pendidikan, pelatihan dan pengembangan di organisasikan secara beragam dengan tujuan meningkatkan keterampilan, sikap, pemahaman atau performasi yang dibutuhkan profesionalisme guru saat ini dan di masa mendatang.

Istilah pelatihan dan pengembangan adakalanya berbeda makna. Perbedaan tersebut didasari atas pemikiran bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sekarang. Sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas para pegawai di masa depan. Kegiatan pendidikan, pelatihan dan pengembangan di lingkungan pendidikan merujuk pada peluang-peluang belajar yang sengaja di desain untuk membantu pertumbuhan profesionalisme profesionalisme guru.

Berkenaan dengan peningkatan profesionalisme guru, bahwa inti dari peningkatan itu sendiri meliputi tiga hal yaitu pengembangan,

memperkuat potensi/daya, terciptanya kemandirian.⁹⁰ Strategi yang tepat untuk memberdayakan profesionalisme guru, di antara lain:

- 1) Memberdayakan profesionalisme guru melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme profesionalisme guru di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan profesionalisme guru dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- 2) Memberi kesempatan kepada para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh profesionalisme guru untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya.
- 3) Mendorong keterlibatan seluruh profesionalisme guru, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua profesionalisme guru dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada 8 asas yaitu:
 - a) Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan profesionalisme guru akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi.

⁹⁰Ambar Teguh Sulistyani, *Kemitraan dan Model Pemberdayaan*, (Yogyakarta: Gowa Media, 2004), 79.

- b) Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan profesionalisme guru membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi.
- c) Asas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan profesionalisme guru untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.
- d) Asas kesatuan, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan profesionalisme guru sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada profesionalisme guru terhadap sekolah tempat mereka melaksanakan tugas.
- e) Asas persatuan, kepala sekolah harus mampu mendorong para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.
- f) Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi profesionalisme guru, karena data yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

- g) Asas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para profesionalisme guru, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar.
- h) Asas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh profesionalisme guru untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

Kemampuan memberdayakan profesionalisme guru di sekolah harus diwujudkan dengan pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian profesionalisme guru dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.⁹¹

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola profesionalisme guru yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku profesionalisme guru di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia modern.

⁹¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 103-105.

Manajemen profesionalisme guru di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-profesionalisme guru secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi manajemen profesionalisme guru di sekolah yang harus dilaksanakan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi profesionalisme guru guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal, membantu profesionalisme guru mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Kualitas program pendidikan bergantung tidak saja pada konsep-konsep program yang cerdas tapi juga pada para personel sekolah yang mempunyai kesanggupan dan keinginan berprestasi. Tanpa personel yang cakap dan efektif, program pendidikan yang dibangun di atas konsep yang cerdas serta dirancang dengan telitipun dapat tidak berhasil. Pentingnya kesanggupan dan gairah personil sekolah dalam pelaksanaan program telah mendorong banyak kepala sekolah untuk menuntut tanggung jawab lebih besar dalam seleksi, pengangkatan, dan pengembangan personil.⁹²

Seorang personil yang telah di terima sebagai anggota staf baik sebagai pengajar ataupun bukan pengajar dalam suatu sistem

⁹²Oteng Sutrisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1983), 109.

sekolah perlu berkembang atau dikembangkan terus. Bentuk-bentuk pengembangan profesionalisme guru, dapat di selenggarakan sebagai berikut:

1) Kursus-kursus penataran

Kursus-kursus ini dimaksudkan untuk “menyegarkan” dan “meningkatkan” pengetahuan dan ketrampilan, seperti diketahui ilmu dan teknologi itu berkembang sangat pesat, sehingga personel dengan pengetahuan dan ketrampilan yang pernah dimiliki harus selalu “*up to date*”. Dengan demikian ia tidak boleh ketinggalan dalam pengembangan profesi keahliannya, penyelenggaraannya dapat bekerja sama dengan instansi-instansi yang bersangkutan.

2) Latihan “*vestibule*”

Latihan ini diselenggarakan bila sejumlah besar personil harus dilatih dengan segera. Latihan “*vestibule*” ini lebih banyak menekankan pada mengajarkan teknik-teknik yang paling baik, sehingga menjadi terbiasa dalam pekerjaan rutin.

3) Latihan “*on the job*”

Dalam latihan “*on the job*” ini personil yang baru itu ditugaskan mengenai suatu pekerjaan spesifik dalam sebuah kantor atau laboratorium. Ia dibimbing oleh seorang tenaga yang berpengalaman, seorang instruktur ahli atau oleh supervisornya.

4) Pengajaran “berprogram”

Pengajaran “berprogram” merupakan suatu metode latihan yang didasarkan pada penemuan ahli ilmu jiwa. Pengajaran “berprogram” mempergunakan mesin mengajar, *tape recorder*, buku yang disusun secara berprogram dan sebagainya.⁹³

Menurut Pink (1988) dalam studi tentang *effect development for urban school improvement* yang dikutip oleh Sudarman Danim, menemukan sejumlah kendala dalam pengembangan staf profesionalisme guru, yaitu :

- a) Keakuratan waktu implementasi, termasuk terlalu sedikitnya waktu bagi guru untuk menyusun rencana dan belajar keterampilan dan praktik baru.
- b) Kurang berkesinambungan dukungan kantor pusat bagi kegiatan itu.
- c) Terbatasnya dana yang tersedia.
- d) Terbatasnya asisten teknikal dan segala bentuk insentif bagi pengembangan staf.
- e) Kurangnya kesadaran mengenai keterbatasan pengetahuan guru dan non guru mengenai cara untuk mengimplementasikan proyek.⁹⁴

F. Penelitian Terdahulu

1. Rr. Sri Rahayu, Tesis. 2011. *Kepemimpinan Kepala Madrasah/Madrasah Dalam Memberdayakan Profesionalisme guru” (Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tulungagung 2 dan Sekolah Menengah*

⁹³ Amentembuan, *Administrasi Personil Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 65.

⁹⁴ Sudarman Danim, *Inovasi Pendidikan ...*, 116-117.

Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Tulungagung) Program Pascasarjana STAIN Tulungagung.⁹⁵

Fokus penelitian dalam penulisan tesis ini, 1) Bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah/madrasah dalam memberdayakan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung? 2) Bagaimana motivasi Kepala Madrasah/madrasah dalam memberdayakan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung? 3) Bagaimana strategi Kepala Madrasah/madrasah dalam memberdayakan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung?

Penelitian ini berdasarkan lokasi sumber datanya termasuk kategori penelitian lapangan, dan ditinjau dari segi sifat-sifat data termasuk dalam penelitian kualitatif, berdasarkan pembahasannya termasuk penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi Multi Situs. Metode pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisa data dilakukan mulai dari reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data dilakukan perpanjangan kehadiran, triangulasi, pembahasan teman sejawat dan klarifikasi dengan informan.

Pembahasan hasil penelitian, bahwa 1) kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tulungagung 2 dan Sekolah Menengah

⁹⁵Rr. Sri Rahayu, *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah Dalam Memberdayakan Tenaga Kependidikan*” (Studi multi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tulungagung 2 dan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Tulungagung) Program Pascasarjana STAIN Tulungagung Tesis tidak diterbitkan. 2011.

Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Tulungagung dalam peningkatan profesionalisme guru menggunakan pendekatan situasional, hal ini terbukti dengan kepala madrasah selalu membimbing, membina, dan membantu bawahannya dalam pengembangan dirinya. Dan dalam mengambil suatu kebijakan berdasarkan dengan situasi yang ada. Dengan melihat perbedaan karakteristik anggota lembaga pendidikan, lingkungan lembaga, dan tujuan organisasi.

2) Kepala madrasah/sekolah dalam memotivasi peningkatan profesionalisme gurunya melalui:

- 1) pengaturan lingkungan fisik. 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.
- 2) pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para profesionalisme guru.
- 3) disiplin. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah/madrasah.
- 4) dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan.
- 5) penghargaan. Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme profesionalisme guru. Melalui penghargaan ini para profesionalisme guru dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi profesionalisme guru secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.

3) Strategi Kepala Madrasah/madrasah sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung mempunyai banyak strategi yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin pendidikan untuk memberdayakan profesionalisme guru. Guru merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan program pengajaran dan tujuan madrasah, sehingga para guru dituntut untuk mempunyai kemampuan profesional dalam menjalankan tugasnya. Oleh sebab itu pengembangan sumber daya/potensi yang ada pada guru, harus selalu dilakukan. Kepala MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung sangat memahami posisi strategis yang diembannya yakni sebagai *educator*, pemimpin, *organisator*, *innovator*, *manajer* dan *supervisor*. Adapun peran-peran tersebut kemudian dimanifestasikan dalam upaya peningkatan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung yaitu: a) Kepala Madrasah/madrasah memberikan kesempatan pada profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya melalui penataran, diklat, seminar dan lokakarya, b) Kepala Madrasah/madrasah memberikan dorongan dan kesempatan kepada profesionalisme guru untuk melanjutkan studi, c) Kepala Madrasah/madrasah memperhatikan rencana kebutuhan akan profesionalisme guru secara jelas, d) Kepala Madrasah/madrasah memberikan motivasi profesionalisme guru untuk meningkatkan produktifitas kerjanya, e) memperhatikan kesejahteraan profesionalisme guru, f) melaksanakan kerjasama dengan profesionalisme guru dan

perusahaan atau lembaga lain dalam pelaksanaan program sekolah/madrasah, g) pembinaan disiplin profesionalisme guru.

2. Ratnasari. Tesis. *Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kualitas Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah di Indonesia 1970 – 1996*. 2003. Jurusan Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.

Rumusan masalahnya adalah 1) adakah pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai, 2) Adakah pengaruh secara simultan antara kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kualitas komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai. Dalam kesimpulannya dinyatakan bahwa secara simultan antara kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kualitas komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten.⁹⁶

3. Victor Pattiasina. Tesis. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan dengan Budaya kerja dan Penerapan Good Corporate Governance sebagai Variabel Moderasi: Studi pada Rumah Sakit di Kota Ambon*. 2011. Tesis. Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

⁹⁶Ratnasari. *Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kualitas Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah di Indonesia 1970 – 1996*. 2003. Tesis tidak diterbitkan. Jurusan Pascasarjana, Universitas Negeri Malang

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pelayanan dengan budaya kerja dan implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai variabel moderasi. Studi ini dilakukan di Rumah Sakit di Kota Ambon. Populasi dari penelitian ini adalah semua unsur pimpinan dan pasien Rumah Sakit di Kota Ambon. Pengujian dilakukan pada sampel sebanyak 86 responden. Metode sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan survei langsung. Pengujian hipotesis diuji secara empiris menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA).⁹⁷

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelayanan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berperan dalam pencapaian kinerja yang lebih baik. Akan tetapi, budaya kerja sebagai variabel moderasi tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pelayanan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi GCG berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pelayanan. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi GCG memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pelayanan.

4. Achmad Zaeni. 2007. Tesis. *Pengaruh Mutu Pelayanan (Service Quality) Terhadap Kepuasan Mahasiswa*. Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

⁹⁷Victor Pattiasina. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan dengan Budaya kerja dan Penerapan Good Corporate Governance sebagai Variabel Moderasi: Studi pada Rumah Sakit di Kota Ambon*. Tesis. Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2011.

Rumusan penelitiannya adalah 1) Apakah mutu pelayanan yang terdiri dari reliabilitas (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*) serta bukti fisik (*tangibles*) yang diberikan oleh Fakultas Ekonomi UIN Malang berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan mahasiswa Fakultas Ekonomi UIN Malang? 2) Apakah mutu pelayanan yang terdiri dari reliabilitas (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*) serta bukti fisik (*tangibles*) yang diberikan oleh Fakultas Ekonomi UIN Malang berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan mahasiswa Fakultas Ekonomi UIN Malang? 3) Variabel mutu pelayanan manakah yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan mahasiswa?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel reliabilitas (X1), daya tanggap (X2), jaminan (X3), empati (X4) serta bukti fisik (X5) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan mahasiswa Fakultas Ekonomi UIN Malang. Dari perhitungan uji F diperoleh diperoleh F hitung $16,796 > F$ Tabel $2,30$ dengan nilai p sebesar $0,000 \leq 0,05$. Selain itu nilai Adjusted R Square yang sebesar $0,444$ yang berarti besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah $44,4\%$. Dan uji t diketahui bahwa secara parsial variabel reliabilitas (X1), daya tanggap (X2) dan bukti fisik (X5) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat sedangkan variabel jaminan (X3) dan empati (X4) tidak berpengaruh secara signifikan dengan perhitungan t hitung variabel reliabilitas (X1) sebesar $2,006 > t$ tabel $1,980$, daya tanggap (X2) sebesar

2,022 > t tabel 1,980, jaminan (X3) sebesar -0,482 < t tabel 1,980, empati (X4) sebesar 0,918 < t tabel 1,980 dan bukti fisik (X5) sebesar 3,915 > t tabel 1,980. variabel yang dominan pengaruhnya adalah variabel bukti fisik (X5) sebesar 32,26% kemudian variabel daya tanggap (X2) sebesar 29,16%, empati (X4) sebesar 26,11%, reliabilitas (X1) sebesar 25,40% dan jaminan (X3) sebesar 25,00%.⁹⁸

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu, bahwa pada penelitian terdahulu membahas tentang mutu pelayanan (*service quality*) terhadap kepuasan mahasiswa, sedangkan penelitian ini difokuskan pada pengaruh perilaku komunikasi dan kompetensi pedagogik guru terhadap mutu layanan pendidikan.

5. Slamet Nasution. 2009. Tesis. *Pengaruh Pengukuran Kinerja Terhadap Peningkatan Pelayanan Publik Pada Pemerintah Kota Bandung*. Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

Rumusan Masalanya adalah 1) Bagaimana pengukuran kinerja pada Pemerintah Kota Bandung, 2) Bagaimana pelayanan publik pada Pemerintah Kota Bandung, 3) Sejauhmana pengaruh pengukuran kinerja terhadap peningkatan pelayanan publik pada Pemerintah Kota Bandung.

Hasil penelitannya adalah 1) Pengukuran kinerja pada Pemerintah Kota Bandung telah berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari adanya penggunaan informasi-informasi yang telah digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja oleh Pemerintah Kota Bandung, yaitu informasi

⁹⁸Achmad Zaeni. Tesis. Judul: *Pengaruh Kualitas Pelayanan (Service Quality) Terhadap Kepuasan Mahasiswa*. 2007. Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang

finansial dan informasi nonfinansial. Sehingga dalam pelaksanaannya semua syarat telah terpenuhi. 2) Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sudah sesuai dengan azas-azas pelayanan publik, yakni hak dan kewajiban masing pihak antarmasyarakat dan pemerintah selalu dipenuhi, bentuk pelayanan sudah sesuai dengan undang-undang. 3) Pengukuran kinerja berpengaruh terhadap peningkatan publik, hal itu dibuktikan dengan hasil perhitungan korelasi rank spearman yang ditunjukkan pada angka 0,986 dan hubungannya sangat erat dan positif. Serta kurva t distribusi yang menunjukkan bahwa hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima, dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $2,129 > 1,771$.⁹⁹

6. Yayan Mulyana. 2009. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru,

Rumusan masalahnya adalah (1) upaya pengembangan profesionalisme yang dilakukan oleh kepala sekolah di Sekolah Dasar Kota Bengkulu dan (2) peranan pimpinan (Kepala Sekolah, Pengawas SD/TK) dalam mengembangkan profesionalisme guru.

Hasil penelitiannya adalah Kepala Sekolah menempuh upaya-upaya sebagai berikut : (1) mengikutsertakan guru-guru dalam setiap kesempatan penataran dan latihan, (2) memberikan dorongan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan, (3) mewajibkan para guru untuk mengikuti kegiatan KKG dan (4) membantu guru-guru yang mengalami kesulitan dalam mengelola proses belajar- mengajar.

⁹⁹Slamet Nasution. Tesis. *Pengaruh Pengukuran Kinerja Terhadap Peningkatan Pelayanan Publik Pada Pemerintah Kota Bandung*. 2009. Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

Peranan pengawas TK/SD dalam pengembangan profesional guru adalah sebagai mediator dan supervisor. Dalam melakukan peranannya itu, pengawas menempuh usaha-usaha seperti (1) menyampaikan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi guru-guru dalam pengelolaan proses belajar-mengajar di sekolah kepada Dinas Kota maupun provinsi untuk perencanaan penataran dan latihan; (2) menyalurkan informasi mengenai pelaksanaan penataran dan latihan kepada guru-guru di sekolah; dan (3) menunjuk tutor serta pemandu mata pelajaran untuk membantu guru-guru yang menemui kesulitan dalam mengelola proses belajar-mengajar.

Tabel 3.1 perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan..

No	Penulis, Karya Tulis, Tahun, Judul Penelitian	Rumusan Masalah	Persamaan	Perbedaan
1	2	4	5	6
1	Rr. Sri Rahayu, Tesis. 2011. <i>Kepemimpinan Kepala Madrasah/Madrasah Dalam Memberdayakan Profesionalisme guru” (Studi multi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tulungagung 2 dan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Tulungagung) Program Pascasarjana STAIN Tulungagung</i>	1) Bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah/madrasah dalam memberdayakan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung? 2) Bagaimana motivasi Kepala Madrasah/madrasah dalam memberdayakan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung? 3) Bagaimana strategi Kepala Madrasah/madrasah dalam memberdayakan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung?	Jenis penelitian kualitatif, kepemimpinan kepala madrasah	Penelitian ini membahas tentang peningkatan profesionalisme guru.
2.	Ratnasari. Tesis. <i>Pengaruh</i>	1) adakah pengaruh secara signifikan antara	Sama-sama membahas	Jenis penelitiannya kuantitatif dan

	<p><i>Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kualitas Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah di Indonesia 1970 – 1996.</i> 2003. Jurusan Pascasarjana, Universitas Negeri Malang</p>	<p>kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai, 2) Adakah pengaruh secara stimultan antara kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kualitas komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten</p>	<p>tentang kepemimpinan</p>	<p>membahas kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai.</p>
3	<p>Victor Pattiasina. Tesis. <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan dengan Budaya kerja dan Penerapan Good Corporate Governance sebagai Variabel Moderasi: Studi pada Rumah Sakit di Kota Ambon.</i> 2011. Tesis. Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya</p>	<p>Bagaimanakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelayanan?</p>	<p>Sama-sama membahas tentang kepemimpinan</p>	<p>Jenis penelitian kuantitatif. Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan dengan Budaya kerja dan Penerapan Good Corporate Governance sebagai Variabel Moderasi</p>
4	<p>Achmad Zaeni. 2007. Tesis. <i>Pengaruh Mutu Pelayanan (Service Quality) Terhadap Kepuasan Mahasiswa.</i> Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam</p>	<p>1) Apakah mutu pelayanan yang terdiri dari reliabilitas (<i>reliability</i>), daya tanggap (<i>responsiveness</i>), jaminan (<i>assurance</i>), empati (<i>empathy</i>) serta bukti fisik (<i>tangibles</i>) yang diberikan oleh Fakultas Ekonomi UIN</p>	<p>Persamaan sama-sama membahas kepemimpinan</p>	<p>Jenis penelitian kuantitatif, fokus membahas mutu pelayanan</p>

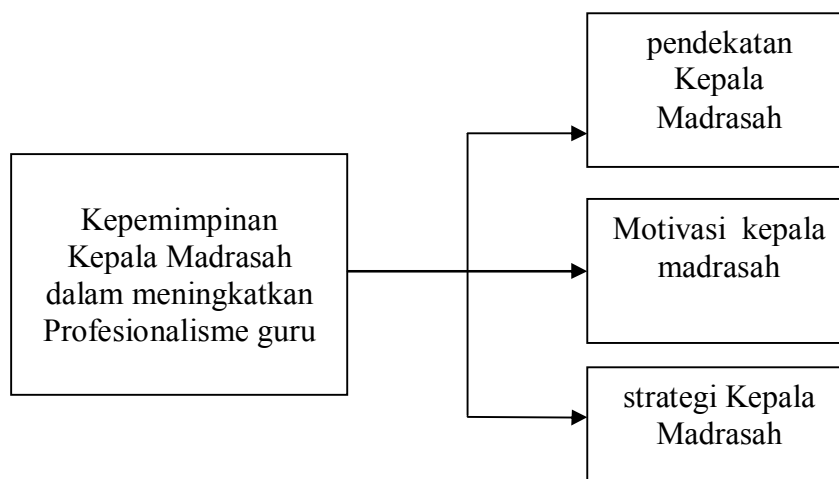
	Negeri Malang (UIN)	Malang berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan mahasiswa Fakultas Ekonomi UIN Malang? 2) Apakah mutu pelayanan yang terdiri dari reliabilitas (<i>reliability</i>), daya tanggap (<i>responsiveness</i>), jaminan (<i>assurance</i>), empati (<i>empathy</i>) serta bukti fisik (<i>tangibles</i>) yang diberikan oleh Fakultas Ekonomi UIN Malang berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan mahasiswa Fakultas Ekonomi UIN Malang?		
5	Slamet Nasution. 2009. Tesis. <i>Pengaruh Pengukuran Kinerja Terhadap Peningkatan Pelayanan Publik Pada Pemerintah Kota Bandung</i> . Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya	1) Bagaimana pengukuran kinerja pada Pemerintah Kota Bandung, 2) Bagaimana pelayanan publik pada Pemerintah Kota Bandung, 3) Sejauhmana pengaruh pengukuran kinerja terhadap peningkatan pelayanan publik pada Pemerintah Kota Bandung.	Sama-sama membahas kepemimpinan	Jenis penelitian kuantitatif, fokus pada pengukuran kinerja, peningkatan kualitas pelayanan
6.	Yayan Mulyana. 2009. peran kepala sekolah dalam pengembangan profesionalisme guru	(1) upaya pengembangan profesionalisme yang dilakukan oleh kepala sekolah di Sekolah Dasar Kota Bengkulu dan (2) peranan pimpinan (Kepala Sekolah, Pengawas SD/TK) dalam mengembangkan profesionalisme guru.	Sama-sama membahas profesionalisme	Jenis penelitian kualitatif deskriptif, fokus pada pengembangan profesionalisme, dan peran kepemimpinan

Dari berbagai penelitian diatas, masih memungkinkan peneliti untuk membahas dan melakukan penelitian pada tema yang hampir sama namun dalam fokus yang berbeda. Dalam penelitian ini peneliti ingin menekankan pembahasan pada perencanaan peningkatan dan meningkatkan mutu guru, pendayagunaan sumberdaya dalam meningkatkan mutu guru dan pembinaan peningkatan dalam meningkatkan mutu guru.

G. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.¹⁰⁰

Paradigma penelitian dalam tesis ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian¹⁰¹

¹⁰⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.

¹⁰¹ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2014), 70