

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pendekatan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN Tunggangri Kalidawir dan MTs Darul Falah Bendiljati Kulon Sumbergempol Tulungagung

Pendekatan kepemimpinan kepala madrasah dalam profesionalisme guru termasuk ke dalam pendekatan personal dan instansi, hal ini dapat dilihat dari beberapa karakteristik kepemimpinannya. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari faktor orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga yang 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*).

Menentukan gaya kepemimpinan hendaknya dengan melihat keadaan pribadi perseorangan tiap bawahan serta kedinasan dalam pengambilan keputusan yang dihadapi oleh kepala madrasah. Dengan arti kepala madrasah dalam menggunakan pendekatan pada bawahannya dengan gaya kepemimpinan personal (sifat) dan instansi dalam mengambil keputusan yang dihadapi.

Untuk itu kepala madrasah harus mengenali kepribadian bawahannya dalam melakukan pendekatan secara personal. Dengan demikian bawahan akan merasa nyaman dalam menyampaikan permasalahannya tanpa memiliki prasangka untuk mencampuri urusannya. Kepemimpinan dengan pendekatan personal menggali informasi dengan bertanya tentang permasalahan mereka

seputar kompetensi akademik, dan tanggap akan keberadaan para guru. Dengan demikian apa yang menjadi kendala guru dalam pelaksanaan tugas akan segera teratasi, sehingga apa yang menjadi tujuan lembaga akan tercapai sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan madrasah secara formal kepada atasannya dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.

Kepala madrasah dalam mendekati guru dengan menggunakan pendekatan yang tepat, maka apa yang diharapkan oleh kepala madrasah dapat tercapai, salah satu pendekatan kepala madrasah dalam menentukan gaya kepemimpinan dengan melihat situasi dan kondisi yang dihadapi . Dalam mengambil keputusan seorang kepala madrasah akan baik jika dilakukan dengan memahami situasi dan kondisi yang dihadapi baik guru atau lembaga namun masih dalam batasan yang telah ditentukan, akan tetapi apabila ada sesuatu yang penting untuk ditangani maka segera langsung mengadakan rapat bersama wakil-wakilnya atau dengan seluruh bawahannya. Dalam mengukur kompetensi akademik kepala madrasah sering mengajak komunikasi ke setiap bawahan, sehingga setiap ada kendala dalam melaksanakan tugas akan segera diketahui dan diselesaikan, jika cukup dilakukan dengan personalnya maka langsung beliau selesaikan, namun bila dirasa perlu melibatkan para wakil-wakilnya maka bapak selalu mengadakan rapat terbatas.

Kepala madrasah dalam pendekatan melakukan pendekatan personal dan instansi dan selalu mengedepankan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Ia selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, dan senantiasa berusaha membangun semangat dan mendorong bawahannya dalam mengerjakan tugas dan agar terus mengembangkan potensi akademisnya, kepala madrasah ketika melaksanakan kepemimpinannya selalu melihat keadaan dan kemampuan para bawahannya.

Sedangkan pendekatan kepemimpinan kepala madrasah di dalam pendekatan situasional kepala madrasah dalam pendekatan situasional, hal ini dapat dilihat dari beberapa karakteristik kepemimpinannya yaitu: a) Kepala selalu mengedepankan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Ia selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, dan senantiasa berusaha membangun semangat dan mendorong bawahannya dalam mengerjakan tugas dan agar terus mengembangkan potensi akademisnya. b) Kepala madrasah ketika bertindak selalu melihat keadaan dan kemampuan para bawahannya. Hal tersebut dilakukan agar apa yang akan pimpinan tugasakan dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang di tentukan. Selain itu bagi bawahan yang melaksanakan tugasnya tidak akan terbebani karena kurangnya kemampuan dan pengetahuan, yang berakibat jika tetap di paksakan maka akan di kerjakan tanpa menggunakan prosedur yang ada. Untuk itu pengenalan diri dan sifat para bawahan merupakan kunci pokok dari gaya kepemimpinan situasional..

Hal ini sesuai menurut Mulyasa pendekatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah dengan 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.¹

Pendapat tersebut didukung pendapat 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. Hanyalah mereka yang memiliki yang bisa dipertimbangkan untuk menempati kedudukan kepemimpinannya.²

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.

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 108.

²*Ibid.*, 108.

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.³

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.

B. Motivasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN Tunggangri Kalidawir dan MTs Darul Falah Bendiljati Kulon Sumbergempol Tulungagung

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.

³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 21-22.

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

Bahkan motivasi sering menjadikan faktor utama keberhasilan seseorang. Kepala madrasah selalu mengharapkan pada bawahannya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki serta mengoptimalkan kemampuannya dalam mengelola lembaga. Karena dengan totalitas termasuk salah satu pemimacu tercapainya tenaga pendidik yang profesional dan tercapainya tujuan lembaga.

Motivasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut: 1) pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang bersih dan gedung yang berstandar akan menumbuhkan motivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang nyaman, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang bersih dan menyenangkan. 2) pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan setiap bawahan menjalankan tugasnya tidak di hantui perasaan bersalah. Tetapi akan merasa aman dan nyaman serta jika ada masalah maka akan terbantuan oleh temannya. 3) Disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah, kepala madrasah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta

dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Dengan menanamkan disiplin guru di sekolah, karena dengan disiplin akan mempercepat terselesaikan tugas yang di embannya sehingga apa yang menjadi program madrasah akan cepat tercapai .Disiplin berlaku untuk semua warga madrasah. Melalui disiplin ini dapat meningkatkan mutu madrasah. Karena jika disiplin di abaikan maka pasti akan menghambat segala hal, baik penyelesaian tugas atau pengembangan diri pegawai. Maka dari dasar itulah peran pimpinan dalam memotivasi bawahan sangat di perlukan, salah satunya dengan menegakkan kedisiplinan untuk semua warga pada suatu lembaga.

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

5) Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme guru. Melalui penghargaan ini para guru dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Penghargaan yang di berikan lembaga atau madrasah biasanya berupa materiil dan spirituil. Penghargaan materiil biasanya berupa uang, yang pemberiannya di sesuaikan dengan beban pekerjaan yang di tugaskan. Untuk lembaga pemerintah

biasanya sudah ada aturan yang telah ditetapkan, meskipun biasanya ada kebijakan dari pimpinan. Namun ada suatu hal yang lebih utama dibandingkan dengan penghargaan materiil, yaitu kepuasan batin dikarenakan Kesuksesan dalam melaksanakan tugas sebagai tujuan dari suatu pekerjaan. Apapun bentuk dari penghargaan meskipun berupa kata selamat dan sukses dari pimpinan sudah mempunyai harga tersendiri bagi bawahan,

Untuk itu peran seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya sangat di perlukan, sehingga seorang pemimpin hendaknya memahami apa yang menjadi keinginan dan kesulitan bawahannya. Dengan maksud agar motivasi di berikan akan sesuai dengan apa yang hendak dilakukan dan pada akhirnya tercapainya tujuan yang dikehendaki.

Hal ini sesuai 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.⁴

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 keberhasilan kerja karyawan. Seseorang melakukan pekerjaan bilamana motivasi yang mendorongnya cukup kuat.

⁴M. Arifin, *Kepemimpinan ...*, 32.

Salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan dalam pendidikan adalah motivasi terhadap profesionalisme guru.⁵ Dalam hal ini yang menentukan keberhasilan kepemimpinan adalah tindakan pimpinan, karena setiap pemimpin memiliki peluang untuk menciptakan iklim sekolah yang dipimpinnya lebih kondusif, sehingga kinerja profesionalisme guru lebih baik, sebagai akibat dorongan atau motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin.

C. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN Tunggangri Kalidawir dan MTs Darul Falah Bendiljati Kulon Sumbergempol Tulungagung

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi-misi, tujuan, dan sasaran melalui program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap, dan untuk mewujudkan itu semua, kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan sumber daya yang tersedia.

Kepala sekolah merupakan pucuk pemimpin yang ada di sekolah, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru di sekolahnya. Dengan maksud untuk mensukseskan dan mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama.

Profesionalisme guru merupakan salah satu kunci utama berhasil atau tidak gerakan pendidikan dalam rangka memenuhi standar mutu, baik

⁵Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2005), 66.

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.

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN Tunggangri Kalidawir dan MTs Darul Falah Bendiljati Kulon Sumbergempol Tulungagung adalah a) kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk meningkatkan profesinya melalui penataran, diklat, seminar dan lokakarya, Salah satu yang mendorong peningkatan profesionalisme guru adalah mengikuti penataran, pelatihan, seminar ataupun workshop, sebab dengan mengikuti kegiatan ini guru dapat melihat kemampuan guru yang lain, dapat menimba ilmu antara yang satu dengan yang lain, dapat menyerap berbagai pengalaman yang diberikan oleh tutor.

b) kepala sekolah memberikan dorongan dan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi, mengingat tuntutan zaman yang semakin kompleks disertai dengan perkembangan teknologi yang semakin maju. Guru dituntut mampu mengikuti perkembangan kondisi zaman ini agar tidak ketinggalan dan bisa menyampaikan materi pelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman. Untuk menjawab tuntutan tersebut diantara solusinya adalah dengan melanjutkan pendidikan.

c) kepala sekolah memperhatikan rencana kebutuhan akan guru secara jelas, Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola guru perlu diperhatikan, dengan melihat dari perencanaan, pengadaan (rekrutmen), penempatannya, pembinaan dan pengembangannya, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian kinerja bawahannya. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga-guru yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

d) kepala sekolah memberikan motivasi guru untuk meningkatkan produktifitas kerjanya, e) memperhatikan kesejahteraan guru, f) melaksanakan kerjasama dengan guru dan perusahaan atau lembaga lain dalam pelaksanaan program sekolah, g) Memberikan pembinaan melalui supervise kaitannya dengan administrasi pembelajaran dan KBM, Salah satu upaya peningkatan profesional guru adalah melalui program supervisi. Pelaksanaan supervisi perlu dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah. Dengan tujuan memberikan pembinaan kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah menggunakan lembar pengamatan yang berisi aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru. Selain itu agar bisa diketahui tugas guru sudah berjalan sesuai aturan apa belum .

h) Mengoptimalkan kegiatan MGMP baik yang di dalam sekolah maupun yang di luar sekolah, Dalam pertemuan organisasi profesi seperti MGMP,

merupakan ajang para anggota untuk mendiskusikan kendala-kendala yang dijumpai dalam proses belajar mengajar dikelas serta mencari penyelesaiannya, perkembangan metode dan media pembelajaran baru juga menjadi topik pembicaraan dalam pertemuan MGMP.

i) Kepala sekolah menganjurkan persiapan sertifikasi. Undang-undang Guru dan Dosen merupakan suatu ketetapan pemerintah terhadap pendidik sebagai pekerja professional. Dalam hal ini mereka berhak mendapatkan hak-hak sekaligus kewajiban melaksanakan tugasnya secara profesional. Dan itu sebagai bukti fisik terhadap keprofesionalan guru dalam melaksanakan tugasnya.

Hal ini sesuai menurut Oteng Sutisna 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.⁶

Seorang personil yang telah di terima sebagai anggota staf baik sebagai pengajar ataupun bukan pengajar dalam suatu sistem sekolah perlu berkembang atau dikembangkan terus. Bentuk-bentuk pengembangan profesionalisme guru, dapat di selenggarakan sebagai berikut:

- 1) Kursus-kursus penataran
- 2) Latihan "*vestibule*"
- 3) Latihan "*on the job*"

⁶Oteng Sutrisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk praktek Profesional*, (Bandung:Angkasa,1983), 109.

4) Pengajaran “berprogram”⁷

Profesionalisme guru yang bermutu tidak akan terwujud dengan baik tanpa diberdayakan dengan baik. Profesionalisme guru yang diberdayakan berarti profesionalisme guru tersebut ditingkatkan kemampuan profesionalnya. 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, dalam pengembangan sumber daya manusia (PSDM) dapat dijadikan bahan pembandingan dalam pengembangannya.

Secara operasional, penerapan konsep Castetter yang di kutib E. mulyasa dalam pengembangan profesionalisme guru di Indonesia dapat diidentifikasi ke dalam strategi umum dan strategi khusus.⁸

a. Strategi umum

Pertama, pengembangan profesionalisme guru harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas (*educational planning based on man power recruitment*) *Kedua*, dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional.

Ketiga, kerjasama dunia pendidikan dengan perusahaan perlu terus menerus dikembangkan.

⁷Amentebuan, *Administrasi Personil Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 65.⁷

⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, 125-130.

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.

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 prakarsa personal profesionalisme guru untuk menjalani proses profesionalisasi.

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.⁹

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

⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 103-105.

kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku profesionalisme guru di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia modern.

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.