

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah.**

##### **1. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan**

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan berat seola-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam factor seperti: struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Definisi sebagai rumusan tentang ruang lingkup dan ciri-ciri suatu konsep yang menjadi pokok pembicaraan, sempat menimbulkan selisih pendapat diantara pakar. Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi saran.

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan

pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawaan.<sup>1</sup>

Dengan demikian kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”<sup>2</sup>

Kepala sekolah adalah sosok yang diberi kepercayaan dan kewenangan oleh banyak orang (anak buah) untuk membawa sekolah ke arah tujuan yang ingin dicapai. Kepercayaan yang diberi anak buah ini adalah didasarkan pada beberapa aspek yang dimiliki oleh kepala sekolah dan diharapkan dapat menjadi modal untuk membawa pada keberhasilan bersama. Kepala sekolah itu dianggap mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki oleh semua anak buah entah dalam satu hal atau beberapa hal sekaligus.<sup>3</sup>

Kepemimpinan dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan atau kelompok.<sup>4</sup>

Pada konteks pemimpin, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59:

---

<sup>1</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo), 2007, hal. 104

<sup>2</sup> Ibid, hal. 83

<sup>3</sup> Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2006), hal. 36

<sup>4</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: CV Rajawali, 1983), hal: 9



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. (Q.S. An-Nisa': 59).<sup>5</sup>

Dalam tafsir Almaraghi diterangkan bahwa ulil amri yaitu para umara, hakim, ulama, panglima perang, dan seluruh pemimpin dan kepala yang menjadi tempat kembali manusia dalam kebutuhan dan mashlahat umum. Apabila mereka telah menyepakati suatu urusan atau hukum, mereka wajib ditaati. Dengan syarat mereka harus bisa dipercaya, tidak menyalahi perintah Allah dan sunah Rosul yang mutawatir, dan didalam membahas serta menyepakati perkara mereka tidak ada pihak yang memaksa.<sup>6</sup>

Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Soepardi yang dikutip Mulyasa menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia

<sup>5</sup> Mahmud Junus, *Terjemah Al-Qur'an*, (Bandung: PT Al-Ma'arif), Cet II, 1986, hal. 80

<sup>6</sup> Ahmad Mustofa, Al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi*, (Semarang: CV Toha Putra), 1986, hal. 119

sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>7</sup>

Dari penjelasan kepemimpinan diatas, timbul berbagai tipe kepemimpinan yang sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, demikian juga disekolah kepemimpinan memiliki berbagai tipe sesuai dengan karakter kepala sekolah dan tujuan yang ingin dicapainya. Seiring dengan berbagai macam tipe diharapkan seorang kepala sekolah dalam bekerja dan bergaulnya dapat dipertanggungjawabkan dan bisa menggerakkan orang lain untuk turut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi kehidupan dan tujuan bersama.

Adapun menjelaskan dari tipe-tipe kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:<sup>8</sup>

a. Pemimpin Otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya, pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat hanyalah berarti untuk menyampaikan instruksi. Setiap perbedaan pendapat di antara anggota-anggota kelompoknya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah diterapkan.

b. Pemimpin laizer faire

---

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal.42

<sup>8</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosada karya, 2008) , hal. 48

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrolan, koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Di dalam tipe kepemimpinan ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

c. Pemimpin Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua diantara teman-teman sekerjanya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya.

2. *Tugas-tugas Kepala Sekolah*

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid, hal:101

Adapun kewenangan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mencapai tujuan sekolah adalah mengatur dan mengelola tiga hal pokok, yaitu personil, sarana, dan dana. Dengan kewenangan ini, kepala sekolah dapat secara maksimal memberdayakan masing-masing aspek. Terhadap personil, kepala sekolah dapat menerapkan sistem bagi tugas, secara habis. Artinya, kepala sekolah mengatur personil yang ada sedemikian rupa sehingga memegang tanggung jawab sesuai dengan kompetensi ataupun pembagian tugas.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah haruslah mampu dan mempunyai kemampuan manajemen yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Kemampuan manajemen ini sangat mendukung pada saat mengatur personil/SDM yang dimiliki sekolah secara tepat, penggunaan sarana, dan alokasi pemakaian dana yang ada di sekolah. Kepala sekolah berwenang mengatur penggunaan sarana dan dana sekolah, sepanjang masih dalam koridor kebutuhan sekolah.<sup>10</sup>

Maka dari itu, perlu kita garis bawahi bahwa seorang kepala sekolah adalah manajer, yang mengatur segala sesuatu menuju visi dan misi sekolah secara konsekuen dan bertanggung jawab. Baik dan buruknya, merosot dan berkembangnya sebuah sekolah adalah tergantung bagaimana sekolah tersebut diatur.

Karena kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan

---

<sup>10</sup> Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah....*, hal: 23

pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.<sup>11</sup> Adapun tugas atau peran kepala sekolah tersebut adalah:

- a. Membimbing para guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan atau kebutuhan siswa, serta membantu guru dalam mengatasi suatu permasalahan.
- b. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran mengajar.
- c. Membantu guru dalam memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik.
- d. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.
- e. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan materinya.<sup>12</sup>

Meskipun dalam uraian-uraian diatas telah banyak disinggung tentang beberapa macam-macam peranan pemimpin, dalam pasal ini akan diuraikan lagi secara teratur agar menjadi lebih jelas. Seorang ahli ilmu jiwa berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam:<sup>13</sup>

- 1) Sebagai pelaksana (executive)

Seorang pemimpin tidak boleh hanya memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus menjalankan/memenuhi kehendak dan

---

<sup>11</sup> Suryo Subroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 141

<sup>12</sup> Hendiyat Soetopo dkk, *Kepemimpinan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 55

<sup>13</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan, ...*, hal. 65-66

kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

2) Sebagai perencana (planner)

Seorang pemimpin yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan sehingga segala sesuatu yang diperbuatnya bukan secara *ngawur* saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

3) Sebagai seorang ahli (expert)

Ia harus mempunyai keahlian, terutama keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

4) Mewakili kelompok tindakannya ke luar (external grup presentative)

Ia harus menyadari bahwa baik buruk tindakannya diluar kelompoknya mencerminkan baik-buruk kelompok yang dipimpinnya.

5) Mengawasi hubungan antara anggota kelompok (controler of internal relationship)

Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan, dan berusaha membangun hubungan yang harmonis dan menimbulkan semangat bekerja kelompok.

6) Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (purveyor of rewards and punishments)

Ia harus dapat membesarkan hati anggota-anggota yang giat bekerja dan banyak sumbangannya terhadap kelompoknya, dan berani pula menghukum anggota yang berbuat merugikan kelompok.

7) Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and mediator)

Dalam menyelesaikan perselisihan ataupun menerima pengaduan-pengaduan diantara anggota-anggotanya, ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih ataupun mementingkan salah satu golongan.

8) Merupakan bagian dari kelompok (exemplar)

Pemimpin adalah seorang yang berdiri diluar atau di atas kelompoknya. Ia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kelompoknya. Dengan demikian, segala tindakan dan usahanya hendaklah dilakukan demi tujuan kelompoknya.

9) Merupakan lambang kelompok (symbol of the group)

Sebagai lambang kelompok, ia hendaknya menyadari bahwa baik buruknya kelompok, yang tercemin pada dirinya.

10) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (surrogate for individual responsibility)

Ia harus bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggota yang dilakukan atas nama kelompok.

11) Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (ideologis)

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai suatu konsepsi yang baik dan realistis sehingga, dalam menjalankan kepemimpinannya, mempunyai garis yang tegas menuju arah yang telah dicita-citakan.

12) Bertindak sebagai seorang ayah (father figure)

Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompok hendaklah mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak-anak/anggota keluarganya.

### 13) Sebagai “kambing hitam” (scape goat)

Seorang pemimpin haruslah menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melempar kesalahan/keburukan yang terjadi dalam kelompoknya. Oleh karena itu dia harus pula mau dan berani turut bertanggung jawab tentang kesalahan orang lain/anggota kelompoknya.

Dengan perspektif kedepan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah mampu berperan sebagai figur dan mediator bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya, dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin meningkatkan dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diterapkan. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar bagi sekolah yang dipimpinnya dan tanggung jawab tersebut antara lain:

- 1) Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya.
- 2) Dari keinginan-keinginan itu dapat dipetiknya kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai.
- 3) Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.
- 4) Menemukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapai/mewujudkan kehendak-kehendak tersebut.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Ibid, hal. 64

Sedangkan, Selznick yang disitas oleh Richrad H.Hall dalam bukunya yang berjudul *Organization Structure and Proces*. Ada empat macam tugas penting seorang pemimpin.

- 1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi.

Jelas tugas ini vital dalam rangka perubahan dunia yang cepat, dan harus dipandang sebagai satu proses yang dinamis.

- 2) Untuk menghasilkan suatu barang atau pelayanan.

Merupakan proyeksi dari apa yang diinginkan, dicapai, dihasilkan dan diraih oleh suatu organisasi. Organisasi bisnis, misalnya menghasilkan bagi para konsumen dapat berupa barang-barang dan pelayanan, misalnya mobil, kesempatan berekreasi, akomodasi dan sebagainya.

- 3) Mempertahankan keutuhan organisasi.

Pemimpinan mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya, seperti halnya pemimpin mencoba mengajak para pahlawan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan, ada beberapa asumsi pokok yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin.

- 4) Tugas terakhir seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.

Konflik timbul dapat besumber pada faktor internal, seperti struktur organisasi yang tidak tepat, sumber daya manusia dan sebagainya, disamping factor eksternal yaitu adanya macam-macam

perubahan dan perkembangan, seperti lingkungan, teknologi, organisasi, suasana politik, dan kepemimpinan.

Untuk itu seorang pemimpin harus berusaha untuk mengerti dan mempelajari segi-segi yang berkaitan dengan konflik, seperti proses terjadinya konflik, ciri-ciri konflik, sumber konflik, tingkat konflik, gaya manajemen konflik, serta peranan kepemimpinan dalam mengatasi konflik.<sup>15</sup>

Organisasi memiliki profil lain yang mencakup: satu tatapan yang normatif (*normative order*), tingkatan aturan (*authority ranks*) sistem komunikasi dan incentive system.

Tugas seorang pemimpin, kecuali harus memenuhi kebutuhan kelompok, juga harus dapat mempengaruhi kelompok sedemikian rupa sehingga apa yang dirasakan sebagai kebutuhan, benar-benar bersifat realistik, yaitu sesuai dengan kenyataan. Jadi, tugas seorang pemimpin antara lain ialah:

1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya.
2. Dari keinginan-keinginan itu dapat dipetikanya kehendak-kehendak yang realistik dan yang benar-benar dapat dicapai.
3. Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistik dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.

---

<sup>15</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....* , hal.42-47

4. Menemukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapai/mewujudkan kehendak-kehendak tersebut.<sup>16</sup>

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah.

- a. Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi hal semacam itu kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan. Dengan kata lain sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan diantara mereka yaitu guru, staf dan para siswa (*arbitrating*).
- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*).

---

<sup>16</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.....*, hal. 64

- c. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan memerlukan berbagai dukungan. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh kepala sekolah, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik (supplying objectives).
- d. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepala sekolah (catalysing). Sesuai dengan misi yang dibebankan kepada sekolah, kepala sekolah harus mampu membawa perubahan sikap prilaku, intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan.
- e. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individual maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (providing security).

- f. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana, dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, prilaku maupun perbuatannya (representing).
  - g. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara tanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah (inspiring).
  - h. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggung jawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya (praising).<sup>17</sup>
3. Ketentuan Menjadi Seorang Kepala Sekolah.

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan

---

<sup>17</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah .....*, hal. 39

terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, pada pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan dan mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik.

Adapun standar kompetensi kepala sekolah yaitu:<sup>18</sup>

a. Kompetensi kepribadian, meliputi:

1. Berahlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah.
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Kompetensi manajerial, meliputi:

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.

---

<sup>18</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 117-118

3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.

14. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
  16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c. Kompetensi kewirausahaan, meliputi:
1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
  2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
  3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
  4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
  5. Memiliki naluri kewirausahaan dan mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d. Kompetensi supervise, meliputi:
1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
  2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

3. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi sosial, meliputi:

1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Dengan demikian seseorang kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari orang-orang yang dipimpinya terutama dalam melaksanakan kepemimpinan dibidang pendidikan. Perlu mendapatkan persiapan dan pembinaan (*in sevice*) yang mantap. Sedangkan menurut pendapat Slamet PH. mengatakan untuk menjadi kepala sekolah yang tangguh adalah kepala sekolah yang memiliki karakteristik sebagai berikut :<sup>19</sup>

1. Memiliki visi, misi strategi.
2. Memliki kemampuan menkoordinasikan sumber daya dengan tujuan.
3. Kemampuan mengambil keputusan secara terampil.
4. Toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang merehkan kualitas prestasi, standar, dan lain-lain.
5. Memobilisasi sumber daya.

---

<sup>19</sup> Slamet PH, *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*, (Jakarta: Depdiknas, 2002) hal. 17

6. Menggunakan sistem sebagai cara berfikir, mengelola, dan menganalisis sekolah.
7. Menggunakan input manajemen.
8. Menjalankan peranannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, pencipta iklim kerja, administrator, dan pembangkit motivasi.
9. Melakukan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan keterampilan personal.
10. Menjalankan gejala empat serangkai yaitu menjalankan sasaran, memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan.
11. Menggalang teamwork yang cerdas dan kompak.
12. Mendorong kegiatan-kegiatan yang kreatif.
13. Menerapkan manajemen berbasis sekolah.
14. Memusatkan perhatian pada pengelolaan pada proses belajar mengajar.
15. Memberdayakan sekolah.

Kepemimpinan seseorang dapat dikatakan efektif manakala memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang efektif adalah :<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* ....., hal. 56-57

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- d. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- f. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Kepemimpinan pendidikan banyak sekali bentuk dan macamnya, hal ini akan membawa perbedaan-perbedaan pula. Terdapat syarat-syarat yang dituntut oleh bentuk kepemimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin yang baik dalam ketentaraan mungkin kurang dapat diterima sebagai pemimpin disekolah. Dan begitu juga sebaliknya pemimpin pendidikan disekolah yang baik mungkin kurang dapat diterima sebagai pemimpin di ketentaraan.<sup>21</sup>

## **B. Kajian Tentang Profesionalisme Guru.**

Masa depan suatu bangsa sangat erat kaitanya dengan upaya bangsa dalam mengembangkan mutu pendidikan untuk mencerdaskan generasi

---

<sup>21</sup> *Ibid*, hal. 46

penerusnya. Sedangkan keberhasilan suatu bangsa dalam mengembangkan mutu pendidikannya ditentukan oleh mutu gurunya. Guru mempunyai posisi yang sangat penting dan strategis dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan.

Rendahnya mutu pendidikan diakibatkan oleh rendahnya mutu guru. Rendahnya mutu pendidikan berdampak langsung terhadap mutu sumber daya manusia bangsa kita. Karena dalam menciptakan sumber daya manusia yang bermutu hanya bisa melalui jalur pendidikan dan pembelajaran yang bermutu pula, maka dibutuhkan guru yang profesional.

#### 1. Pengertian Guru Profesional

Dalam terminologi, profesionalisme guru terdiri dari dua kata, yaitu *professionalisme* dan guru. Sehingga perlu untuk mengetahui definisi masing-masing dari kalimat tersebut. Dari kedua kata tersebut akan penulis jelaskan sebelum mendefinisikan profesionalisme itu sendiri. Pertama penulis mencoba menelusuri apa sebenarnya profesionalisme itu.

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 yang dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), Hal. 14

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 mesyaratkan pengetahuan dan ketrampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi, profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu. Artinya suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.<sup>23</sup>

Drs. Ahmad Tafsir yang mengutip pendapat Muchtar Lutfi menyatakan profesi harus mengandung keahlian, artinya “*suatu program itu mesti ditandai oleh suatu keahlian yang khusus untuk profesi itu*”.<sup>24</sup> S. Wojo Wasit, WJS. Poerwanto dalam kamus Bahasa Inggris Indonesia yang mengartikan: ”Profesional secara etimologi berasal dari bahasa Inggris “*profesion*” yang artinya berarti jabatan, pekerjaan, pencaharian yang mempunyai keahlian.”<sup>25</sup>

Dari *beberapa* definisi di atas, pengertian profesi secara umum dapat diartikan sebagai suatu yang berguna bagi kemaslahatan umum, yang betul-betul dikuasai oleh guru, baik secara teori maupun secara praktek melalui pendidikan dan pelatihan khusus. Jadi profesionalisme berarti suatu pandangan

---

<sup>23</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (Ktsp) Dan Sukses Dalam Sertifikasi*, (Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 45.

<sup>24</sup> Roestiyah, Dkk. *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, (Jakarta: PT. Mutiara, 1986), hal. 173.

<sup>25</sup> WJS. Poerwanto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1982), hal.162.

bahwa suatu keahlian tertentu diperlukan dalam pekerjaan tertentu yang mana keahlian itu hanya diperoleh melalui pendidikan khusus atau latihan khusus.

Dengan demikian, pekerjaan profesional adalah pekerjaan yang dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang harus dipenuhinya, maka semakin tinggi pula derajat profesi yang diembannya, tinggi rendahnya pengakuan profesionalisme sangat bergantung kepada keahlian dan tingkat pendidikan yang ditempuh.<sup>26</sup>

Menurut Mukhtar Lutfi, ada delapan kriteria yang harus dipenuhi oleh suatu pekerjaan agar dapat disebut sebagai profesi, yaitu:

1. Panggilan hidup yang sepenuh waktu.

Profesi adalah pekerjaan yang menjadi panggilan hidup seseorang yang dilakukan sepenuhnya serta berlangsung untuk jangka waktu yang lama, bahkan seumur hidup.

2. Pengetahuan dan kecakapan/keahlian.

Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan atas dasar pengetahuan dan kecakapan/keahlian yang khusus dipelajari.

3. Kebakuan yang universal.

Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan menurut teori, prinsip, prosedur, dan anggapan dasar yang sudah baku secara umum sehingga dapat dijadikan pegangan atau pedoman dalam pemberian pelayanan terhadap mereka yang membutuhkan.

4. Pengabdian

---

<sup>26</sup> Muhammad Nurudin, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hal. 102

Profesi adalah pekerjaan terutama sebagai pengabdian pada masyarakat bukan untuk mencari keuntungan secara material/finansial bagi diri sendiri.

5. Kecakapan diagnosis dan kompetensi aplikatif

Profesi adalah pekerjaan yang mengandung unsur-unsur kecakapan diagnosis dan kompetensi aplikatif terhadap orang atau lembaga yang dilayani.

6. Otonomi.

Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan secara otonomi atas dasar prinsip-prinsip atau norma-norma yang ketetapanannya hanya dapat diuji atau dinilai oleh rekan-rekannya seprofesi

7. Kode etik.

Profesi adalah pekerjaan yang mempunyai kode etik yaitu norma-norma tertentu sebagai pegangan atau pedoman yang diakui serta yang dihargai oleh masyarakat.

8. Klien.

Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan untuk melayani mereka yang membutuhkan pelayanan (klien) yang pasti dan jelas subyeknya.<sup>27</sup>

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Adapun pengertian lain tentang Guru adalah pendidik profesional dengan tugas

---

<sup>27</sup> Syafrudin Nurudin dkk, *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Pers, 2002). Hal. 16-17

utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>28</sup> Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru profesional yang harus menguasai betul seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, maka 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 atau dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang luas dibidangnya.<sup>29</sup>

Yang dimaksud dengan terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal, tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik di dalam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan-landasan kependidikan. Selanjutnya dalam melakukan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkat kemampuan yang beraneka ragam.

## 2. Tugas dan kewenangan guru.

Kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk

---

<sup>28</sup> Undang –undang Guru dan Dosen UU RI No. 14 TH. 2005, jakarta, sinar grafika, 2014, hal. 03

<sup>29</sup> Rusman , *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarata, PT Rajagrafindo, 2013, hal 19

penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru. Artinya guru bukan hanya harus pintar tapi juga pandai mentransfer ilmunya kepada peserta didik.<sup>30</sup>

Jadi, kompetensi profesionalitas guru dapat dartikan sebagai kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya, artinya, guru yang piawai dalam melaksanakan profesinya dapat disebut sebagai guru yang kompeten dan profesional.<sup>31</sup>

Pada mulanya kompetensi ini diperoleh dari “*preservice training*” yang kemudian dikembangkan dalam pekerjaan profesional diri dan dibina melalui “*in service training*”. Pada dasarnya guru harus memiliki tiga kompetensi, yaitu: *kompetensi kepribadian, kompetensi penguasaan atas bahan, dan kopetensi dalam cara-cara mengajar.*

a. kompetensi kepribadian

Setiap guru memiliki kepribadiannya sendiri-sendiri yang unik. Tidak ada guru yang sama, walaupun mereka sama-sama memiliki pribadi keguruan. Jadi pribadi keguruan itu pun “unik” pula, dan perlu dikembangkan secara terus-menerus agar guru itu terampil dalam:

- 1) Mengetahui dan mengakui harkat dan potensi dari setiap individu atau murid yang diajarkannya;
- 2) Membina suatu suasana sosial yang meliputi interaksi belajar-mengajar sehingga amat bersifat menunjang secara moral (batiniah) terhadap

---

<sup>30</sup> Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), Hal. 5

<sup>31</sup> Muhibbin syah, *psikolog pendidikan suatu pendekatan baru*, (jakarta: remaja rosdakarya, 1995), hal. 230

murid bagi terciptanya kesepahaman dan kesamaan arah dalam fikiran serta perbuatan murid dan guru;

3) Membina suatu perasaan saling menghormati, saling bertanggung jawab, Dan saling mempercayai antara guru dan murid.

b. Kompetensi penguasaan atas bahan pengajaran

Penguasaan yang mengarah kepada spesialisasi (takhasus) atas ilmu atau kecakapan/pengetahuan yang diajarkan.

Penguasaan yang meliputi bahan bidang studi sesuai dengan kurikulum dan bahan pendalaman aplikasi bidang studi, kesemuanya ini amat perlu dibina karena selalu dibutuhkannya dalam:

1) Menguraikan ilmu pengetahuan atau kecakapan dan apa-apa yang harus diajarkan ke dalam bentuk komponen-komponen dan informasi-informasi yang sebenarnya dalam bidang ilmu atau kecakapan yang bersangkutan;

2) Menyusun komponen-komponen atau informasi-informasi itu sedemikian rupa baiknya sehingga akan memudahkan murid untuk mempelajari pelajaran yang diterimanya.

c. Kompetensi dalam cara-cara mengajar

Kompetensi dalam cara-cara mengajar atau ketrampilan mengajar sesuatu bahan pengajaran sangat diperlukan guru. Khususnya ketrampilan dalam:

- 1) Merencanakan atau menyusun suatu program satuan pelajaran, demikian pula merencanakan atau menyusun keseluruhan kegiatan untuk satu satuan waktu (catur wulan/semester atau tahun ajaran);
- 2) Mempergunakan dan mengembangkan media pendidikan (alat bantu atau alat peraga) bagi murid dalam proses belajar yang diperlukannya.
- 3) Mengembangkan dan mempergunakan semua metode-metode mengajar sehingga terjadilah kombinasi-kombinasi dan variasinya yang efektif.

Ketiga aspek kompetensi tersebut diatas harus berkembang secara selaras dan tumbuh terbina dalam kepribadian guru. Dengan demikian itu dapat diharapkan dari padanya untuk mengerahkan segala kemampuan dan ketrampilan dalam mengajar secara profesional dan efektif.<sup>32</sup>

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 10 dikemukakan bahwa kompetensi guru itu mencakup kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.<sup>33</sup> Adapun keempat kompetensi tersebut:

### **1. Kompetensi Pedagogis**

Merupakan pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Adapun kompetensi pedagogik meliputi: mengenal anak didiknya, menguasai teori-teori tentang pendidikan, bahan pelajaran, macam-macam teknik

---

<sup>32</sup> Zakiah Daradjat dkk, *Metode Khusus Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 263-264

<sup>33</sup> Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005, hlm. 7.

dan metode pembelajaran, menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) serta mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran.

## **2. Kompetensi kepribadian**

Kemampuan individu atau personal yang mencerminkan kepribadian yang stabil, bijaksana, dewasa, berwibawa, dan dapat menjadi teladan bagi peserta didiknya serta memiliki akhlak yang mulia. Kompetensi kepribadian ini berkemampuan dalam mengaktualisasikan diri sebagai pendidik yang disiplin, jujur berwawasan luas, bertanggung jawab dan dapat menjadi sumber inspirasi positif bagi para peserta didiknya.

## **3. Kompetensi Sosial**

Kemampuan guru dalam melakukan komunikasi baik lisan, tulisan maupun perbuatan kepada peserta didik, tenaga-tenaga kependidikan, wali murid, maupun masyarakat sekitar dengan cara yang efektif, ramah atau santun dan sesuai dengan adat dan norma yang berlaku. Selain itu, dalam kompetensi sosial ini, guru mampu bekerjasama dan beradaptasi dengan keanekaragaman suku dan budaya ditempat melaksanakannya tugas.

## **4. Kompetensi Profesional**

Kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran secara mendalam dan luas. Tidak hanya penguasaan materi pelajaran saja, namun juga penguasaan terhadap materi-materi kurikulum yang berlaku konsep dan

struktur keilmuan, masalah-masalah pendidikan dan wawasan yang memadai terhadap materi-materi yang bersangkutan.<sup>34</sup>

Akuntabilitas keguruan tenaga edukatif secara profesional sangat ditekankan. Guru harus mampu memberikan layanan terbaik bagi anak didik dan masyarakat pengguna pendidikan. Artinya, kualifikasi kompetensi-profesional guru adalah taruhannya secara umum kualifikasi ini di bagi kedalam tiga tingkat. *Pertama*, kapabilitas personal (*the person capability*), yakni guru diharapkan memiliki pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan serta sikap yang lebih mantap dan memadai sehingga mampu mengelola proses belajar mengajar (pembelajaran) secara efektif. *Kedua*, guru sebagai inovator yakni sebagai tenaga kependidikan yang memiliki komitmen terhadap upaya perubahan dan reformasi. Para guru diharapkan memiliki pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan serta sikap yang tepat terhadap pembaruan dan sekaligus penggagas ide pembaruan yang efektif. *Ketiga*, guru sebagai developer yakni selain menghayati kualifikasi yang pertama dan kedua, dalam tingkatannya sebagai developer, guru harus memiliki visi keguruan yang mantab dan luas perspektifnya. Guru harus mampu dan mau melihat jauh kedepan dalam menjawab tantangan yang dihadapi sebagai suatu sistem.<sup>35</sup>

Profesionalisme guru kiranya merupakan kunci pokok kelancaran dan kesuksesan proses pembelajaran di sekolah. Karena hanya guru profesional

---

<sup>34</sup> <http://www.seputarpengetahuan.com/2015/12/4-standar-kompetensi-guru-berdasarkan-undang-undang.html> di akses pada senin, 06/06/2016 pukul: 9:52 WIB

<sup>35</sup> Ahmad Barizi, *Pendidikan Integratif Akar Tradisi & intgrasi keilmuan pendidik islam* , (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hal. 240

yang bisa menciptakan situasi aktif anak didik dalam kegiatan pembelajaran. Guru yang profesional diyakini mampu mengantarkan anak didik dalam pembelajaran untuk menemukan, mengelola dan memadukan perolehannya, dan memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pengetahuan, sikap, dan nilai maupun keterampilan hidupnya. Guru yang profesional diyakini mampu memungkinkan anak didik berfikir, bersikap, dan bertindak kreatif.

Tugas sebagai seorang guru sangatlah luas, yaitu membimbing seluruh kemampuan dan sikap setiap siswa. Hal ini berarti bahwa, perkembangan sikap dan sifat tidak terbatas pelaksanaannya melalui proses belajar mengajar di dalam kelas saja. Dengan kata lain pembinaan dan bimbingan terhadap setiap siswa harus dilaksanakan secara kontinyu atau tidak terbatas pada interaksi belajar-mengajar saja.

Mengingat lingkup pekerjaan guru seperti yang dilakukiskan diatas, maka fungsi atau tugas guru itu meliputi, *pertama*, tugas pengajaran atau guru sebagai pengajaran, *kedua*, tugas bimbingan dan penyuluhan atau guru sebagai pembimbing dan pemberi bimbingan, dan ketiga, tugas administrasi atau guru sebagai “pemimpin” (manajer kelas).<sup>36</sup>

Ketiga tugas itu dilaksanakan sejalan secara seimbang dan serasi. Tidak boleh ada satu pun yang terabaikan, karena semuanya fungsional dan

---

<sup>36</sup>Zakiah Daradjat dkk, *Metode Khusus Pengajaran Agama Islam .....*, hal: 265

saling kait-berkaitan dalam menuju keberhasilan pendidikan sebagai suatu keseluruhan yang tidak terpisahkan.<sup>37</sup>

a. Tugas pengajaran atau guru sebagai pengajar.

Sebagai pengajar, guru bertugas membina perkembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Guru mengetahui bahwa pada akhir setiap satuan dan ketrampilan. Guru mengetahui pada akhir setiap satuan pelajaran kadang-kadang hanya terjadi perubahan dan perkembangan di bidang pengetahuan saja. Mungkin pula guru telah bersenang hati bila telah terjadi perubahan dan perkembangan dibidang pengetahuan dan keterampilan, karena dapat diharapkan efek tidak langsung, melalui proses tranfer bagi perkembangan dibidang sikap dan minat murid.

b. Tugas bimbingan atau guru sebagai pembimbing dan pemberi bimbingan.

Sebagai pembimbing, guru lebih suka kalau mendapat kesempatan menghadapi sekumpulan murid-murid di dalam interaksi belajar-mengajar. Ia memberi dorongan dan menyalurkan semangat mengiring mereka, sehingga mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungannya kepada orang lain dengan tenaganya sendiri.

Sebagai pemberi bimbingan, guru sering berhadapan dengan kelompok-kelompok kecil dari murid-murid atau bahkan hanya seorang murid saja. Semua murid memerlukan bimbingan. Untuk murid atau murid-murid yang memerlukan bantuan khusus diberikannya bimbingan khusus pula.

c. Tugas administrasi.

---

<sup>37</sup> Ibid, hal. 265

Guru bertugas pula sebagai tenaga administrasi, bukan berarti sebagai pegawai kantor, melainkan sebagai pengelola kelas atau pengelola interaksi belajar-mengajar. Meskipun masalah pengelolaan ini dapat dipisahkan dari masalah mengajar dan bimbingan, tetapi tidak seluruhnya dapat dengan mudah diidentifikasi. Sesungguhnya ketiga hal itu saling berhubungan dan tidak terpisahkan dari mengajar itu sendiri.

Terdapat dua aspek dari masalah pengelolaan perlu mendapat perhatian, yaitu:

- 1) Membantu perkembangan murid sebagai individu dan kelompok;
- 2) Memelihara kondisi kerja dan kondisi belajar yang sebaik-baiknya didalam maupun di luar kelas.<sup>38</sup>

### **C. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru staf. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga sekolah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan guru dan staf bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan guru dan staf secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan guru dan staf seperti daftar absensi, daftar urutan kepangkatan, daftar riwayat

---

<sup>38</sup> Ibid, hal: 265-267

hidup, daftar riwayat pekerjaan untuk membantu kelancaran pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.<sup>39</sup>

Fungsi sekolah sebagai pemimpin sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpin berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut:<sup>40</sup>

#### 1) Perencanaan (planning)

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan-kegiatan sekolah yang telah disebutkan di muka harus direncanakan oleh kepala sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan tersebut kemudian dijabarkan kedalam program tahunan sekolah yang biasa dibagi ke dalam dua program semester.

Dalam rangka merancang suatu lingkungan organisasi pendidikan yang memungkinkan terjadinya kerjasama anggota kelompok secara efektif, maka tugas yang sangat esensial adalah berusaha membatasi tujuan dan sasaran yang akan dicapai, metode kerja serta kapan suatu kegiatan dilaksanakan. Jika kelompok itu harus mengetahui tugas-tugas yang akan mereka kerjakan.

Kaitannya dengan tahap perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru antara lain:

1. Penyusunan program kerja diawal tahun ajaran baru diantaranya adalah pembagian tugas mengajar guru,

---

<sup>39</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, (Sinar Grafika Offset, 2012), hal. 67

<sup>40</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta), 2010, hal. 82-83

pengadaan buku pengajaran, alat pengajaran, penyusunan jadwal pengajaran.

2. Setiap permulaan awal tahun ajaran guru diwajibkan menyusun suatu silabus mata pelajaran yang akan diajarkan, dengan berpedoman pada rencana pelajaran/kurikulum yang berlaku di sekolah itu.<sup>41</sup>
3. Perencanaan pengembangan tenaga kependidikan merupakan salah satu langkah kepala sekolah terhadap guru berupa : mengikut sertakan guru dan staf pada kegiatan-kegiatan, seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non-pemerintah. Selain itu, program pengembangan guru dan staf berbasis sekolah dapat pula dilaksanakan melalui program –program yang direncanakan sendiri oleh sekolah dan/atau melalui jaringan antar sekolah<sup>42</sup>, mengirim guru untuk mengikuti MGMP.
4. Perencanaan sarana dan prasarana. Tercapainya suatu tujuan tidak lepas dari situasi dan kondisi yang saling mendukung dalam mewujudkan figur guru yang profesional, diantaranya menentukan sarana apa saja yang sangat dibutuhkan terlebih dahulu sesuai dengan program kerja tahunan. Sedang proses

---

<sup>41</sup> Ibid, hal. 89

<sup>42</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, ...*, hal. 67

pengadaan disesuaikan dengan anggaran yang telah dialokasikan tiap bulan, untuk pengadaan atau perbaikan sarana dan prasarana tersebut.

5. Penyusunan tata tertib bagi guru dan pegawai, bertujuan untuk meningkatkan disiplin guru, membiasakan hidup tertib sehingga dapat menjadi teladan bagi siswa dan agar tercipta suasana kerja yang harmonis.<sup>43</sup>
6. Merumuskan rencana evaluasi, dalam artian merumuskan bagaimana cara dan berapa kali evaluasi dilaksanakan.

## 2) Pengorganisasian (organizing)

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan-kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dapat berjalan dengan lancar. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai.<sup>44</sup>

Melalui organisasi tersebut, maka pembagian kerja dapat menjadi lebih jelas. Kepala sekolah harus memperhatikan pengelolaan fungsi organisasi yaitu pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan dan kepribadian masing-masing orang diperlukan dalam menjalankan tugas.

---

<sup>43</sup> Zubaidah, Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru, (Yogyakarta, universitas negeri sunan kalijaga, 2009) hal. 19

<sup>44</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*,..., hal. 82

Demikian juga mengenai penempatan guru-guru dalam mengajar, harus disesuaikan dengan bakatnya. Sehubungan dengan hal itu, kepala sekolah harus mampu mengenali setiap guru sehingga penempatan guru-guru sesuai dengan keahliannya, dan diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

### 3) Pengarahan (directing)

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.<sup>45</sup>

Dengan adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, maka kepala sekolah harus memberikan pengarahan, motivasi, dan bimbingan serta contoh yang baik kepada bawahannya. Dalam memberikan pengarahan dilakukan secara kontinyu agar tujuan yang ingin dicapai selalu terkafer dan berjalan secara efektif.

Adapun bentuk pelaksanaan pengarahan terhadap guru antara lain :

#### 1. Pengarahan yang dilakukan pada saat acara rapat

Menyelenggarakan rapat-rapat dewan guru secara insenditil maupun periodik, yang khusus untuk membicarakan kurikulum, metode mengajar, dan sebagainya.<sup>46</sup> Dalam rapat, seluruh tenaga pendidikan memiliki kesempatan untuk menyampaikan berbagai ide, gagasan,

---

<sup>45</sup> Ibid, hal. 82

<sup>46</sup> Ibid, hal. 89

saran, pandangan dan pendapat secara langsung terhadap suatu permasalahan yang dibahas, baik yang berhubungan dengan pembelajaran maupun masalah-masalah yang berkaitan dengan kemajuan sekolah.

2. Pemberian kesempatan untuk memperluas wawasan diri bagi para guru untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian dalam perencanaan. Salah satu cara guru menjadi pendidik yang profesional adalah terus menerus dan ada dorongan internal bagi mereka untuk terus tumbuh. Adapun item-item program peningkatan guru adalah:

a. penataran, sebuah kegiatan yang dilakukan secara sadar dan terencana sebagai usaha untuk meningkatkan mutu tenaga kependidikan (guru). Semakin sering seorang guru mengikuti diklat/penataran, maka cenderung akan semakin meningkat kemampuannya.

b. seminar, Pengikutsertaan guru di dalam kegiatan seminar dan pembinaan publikasi ilmiah juga dapat menjadi model pembinaan berkelanjutan profesi guru dalam meningkatkan kompetensi guru. Melalui kegiatan ini memberikan peluang kepada guru untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan

dengan hal-hal terkini dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan<sup>47</sup>

c. workshop, Workshop dilakukan untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun pengembangan karirnya. Workshop dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan menyusun KTSP, analisis kurikulum, pengembangan silabus, penulisan RPP, dan sebagainya.<sup>48</sup>

d. pemagangan, pelatihan yang dilaksanakan di institusi/industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi professional guru. Program magang ini terutama diperuntukkan bagi guru kejuruan dan dapat dilakukan selama periode tertentu, misalnya, magang di industri otomotif dan yang sejenisnya. Program magang dipilih sebagai alternatif pembinaan dengan alasan bahwa keterampilan tertentu khususnya bagi guru-guru sekolah kejuruan memerlukan pengalaman nyata.<sup>49</sup>

e. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

MGMP adalah salah satu wadah yang sering dimanfaatkan guru bidang studi sejenis untuk mengembangkan diri. Khusus untuk guru, program pengembangan kapasitas tersebut merupakan kebutuhan mendasar yang senantiasa harus terpenuhi agar guru sebagai pilar utama pendidikan memiliki sekurang-kurangnya empat kompetensi utama: kompetensi kepribadian,

---

<sup>47</sup> Ratna rosida dkk, *Pendidikan Profesi (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia*, Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta, Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015, hal.677

<sup>48</sup> Ibid hal.677

<sup>49</sup> Ibid, hal.675

kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Jalinan keempat kompetensi tersebut akan membentuk sosok guru yang diharapkan memiliki kinerja yang baik.<sup>50</sup>

Penghujung tahun 2015 negara-negara yang tergabung dalam 10 anggota ASEAN mulai memasuki era MEA. Indonesia yang merupakan salah satu anggota negara ASEAN juga dituntut untuk memiliki daya saing yang tinggi. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan kualitas SDM nya yaitu melalui jalur pendidikan. Pendidikan merupakan sektor utama yang menjadi tulang punggung dalam mencetak generasi yang cerdas dan berdaya saing. Ada beberapa strategi yang sejauh ini telah dikembangkan oleh pemerintah Indonesia menurut Dian Mahsunah (2012: 19) antara lain:<sup>51</sup>

**a) Pendidikan dan Pelatihan**

1. In-house training (IHT). Pelatihan dalam bentuk IHT adalah pelatihan yang dilaksanakan secara internal di KKG/MGMP, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi kepada guru lain yang belum memiliki kompetensi. Dengan strategi ini diharapkan dapat lebih menghemat waktu dan biaya.

---

<sup>50</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, ...*, hal. 68

<sup>51</sup> Ratna rosida dkk, *Pendidikan Profesi (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia, ...*, hal. 675-678

2. Program magang. Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan di institusi/industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru. Program magang ini terutama diperuntukkan bagi guru kejuruan dan dapat dilakukan selama periode tertentu, misalnya, magang di industri otomotif dan yang sejenisnya. Program magang dipilih sebagai alternatif pembinaan dengan alasan bahwa keterampilan tertentu khususnya bagi guru-guru sekolah kejuruan memerlukan pengalaman nyata.
3. Kemitraan sekolah. Pelatihan melalui kemitraan sekolah dapat dilaksanakan bekerjasama dengan institusi pemerintah atau swasta dalam keahlian tertentu. Pelaksanaannya dapat dilakukan di sekolah atau di tempat mitra sekolah. Pembinaan melalui mitra sekolah diperlukan dengan alasan bahwa beberapa keunikan atau kelebihan yang dimiliki mitra dapat dimanfaatkan oleh guru yang mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya.
4. Belajar jarak jauh. Pelatihan melalui belajar jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan sistem pelatihan melalui internet dan sejenisnya. Pembinaan melalui belajar jarak jauh dilakukan dengan pertimbangan bahwa tidak semua guru terutama di daerah terpencil dapat mengikuti pelatihan di tempat-tempat pembinaan yang ditunjuk seperti di ibu kota kabupaten atau di propinsi.

5. Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus. Pelatihan jenis ini dilaksanakan di P4TK dan atau LPMP dan lembaga lain yang diberi wewenang, di mana program pelatihan disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut dan tinggi. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus (spesialisasi) disediakan berdasarkan kebutuhan khusus atau disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu.
6. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kompetensi guru dalam beberapa kemampuan seperti melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, dan lain-lain sebagainya.
7. Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas-tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya.
8. Pendidikan lanjut. Pembinaan profesi guru melalui pendidikan lanjut juga merupakan alternatif bagi pembinaan profesi guru di masa mendatang. Pengikutsertaan guru dalam pendidikan lanjut ini dapat dilaksanakan dengan memberikan tugas belajar, baik di dalam maupun di luar negeri, bagi guru yang berprestasi. Pelaksanaan pendidikan lanjut ini akan

menghasilkan guru-guru pembina yang dapat membantu guru-guru lain dalam upaya pengembangan profesi.

**b) Kegiatan Selain Pendidikan dan Pelatihan**

1. Diskusi masalah pendidikan. Diskusi ini diselenggarakan secara berkala dengan topik sesuai dengan masalah yang di alami di sekolah. Melalui diskusi berkala diharapkan para guru dapat memecahkan masalah yang dihadapi berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah ataupun masalah peningkatan kompetensi dan pengembangan karirnya.
2. Seminar. Pengikutsertaan guru di dalam kegiatan seminar dan pembinaan publikasi ilmiah juga dapat menjadi model pembinaan berkelanjutan profesi guru dalam meningkatkan kompetensi guru. Melalui kegiatan ini memberikan peluang kepada guru untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan hal-hal terkini dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.
3. Workshop. Workshop dilakukan untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun pengembangan karirnya. Workshop dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan menyusun KTSP, analisis kurikulum, pengembangan silabus, penulisan RPP, dan sebagainya.
4. Penelitian. Penelitian dapat dilakukan guru dalam bentuk penelitian tindakan kelas, penelitian eksperimen ataupun jenis yang lain dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran.

5. Penulisan buku/bahan ajar. Bahan ajar yang ditulis guru dapat berbentuk diktat, buku pelajaran ataupun buku dalam bidang pendidikan.
6. Pembuatan media pembelajaran. Media pembelajaran yang dibuat guru dapat berbentuk alat peraga, alat praktikum sederhana, maupun bahan ajar elektronik (animasi pembelajaran).
7. Pembuatan karya teknologi/karya seni. Karya teknologi/seni yang dibuat guru dapat berupa karya teknologi yang bermanfaat untuk masyarakat dan atau pendidikan dan karya seni yang memiliki nilai estetika yang diakui oleh masyarakat.

#### 4) Pengkoordinasikan (coordinating)

Pengkoordinasikan adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan dan keselarasan keputusan, kebijakan, tindak, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran, kekosongan tindakan.<sup>52</sup>

#### 5) Pengawasan (controlling)

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan.<sup>53</sup>

Pengawasan meliputi pengumpulan data yang bertujuan sebagai tolak ukur dari tercapainya suatu tujuan dan untuk mengetahui berbagai hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaannya. Untuk mengetahui berjalan baik atau tidak program yang telah dicanangkan, maka perlu adanya pengawasan.

---

<sup>52</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan,....*, hal. 83

<sup>53</sup> Ibid, hal.83

Bentuk dari pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru, diantaranya adalah

a. Pengawasan secara langsung

1) *Class visit*

Mengadakan kunjungan kelas (*class visit*) yang teratur: mengunjungi guru sedang mengajar untuk meneliti bagaimana metode mengajarnya, kemudian mengadakan diskusi dengan guru yang bersangkutan (bersangkutan seinformal mungkin). Kunjungan kelas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengajaran yang telah dilaksanakan. Dari kegiatan ini kepala sekolah dapat menilai, membimbing dan mengawasi guru-guru agar mereka pandai memilih metode-metode mengajar yang baik, dan melaksanakan metode itu sesuai dengan bahan pelajaran dan kemampuan anak. Dapat diadakan kegiatan observasi kelas (*class room observation*).<sup>54</sup>

2) *Interclass visit*

Mengadakan saling kunjungan kelas antara guru (*interclass visit*). Hal ini harus direncanakan sebelumnya dengan sebaik-baiknya sehingga guru yang akan disertai mengajar

---

<sup>54</sup> Ibid, hal. 90

dan dilihat oleh guru-guru lain itu benar-benar dapat mempersiapkan diri<sup>55</sup>

3) *Setiap* akhir tahun ajaran masing-masing guru mengadakan penilaian cara dan hasil, kerjanya dengan meneliti kembali hal-hal yang pernah di ajarkan (sesuai dengan silabus), untuk selanjutnya mengadakan perbaikan dalam tahun ajaran berikutnya.<sup>56</sup>

4) Setiap akhir tahun ajaran mengadakan penelitian bersama guru-guru mengenai situasi dan kondisi sekolah pada umumnya dan usaha memperbaikinya (sebagai pedoman untuk membuat progam sekolah untuk tahun berikutnya)<sup>57</sup>

5) Pengecekan buku presensi guru

Presensi ini digunakan kepala sekolah untuk menilai kedisiplinan serta ketertiban guru dalam mengajar.<sup>58</sup>

b. Pengawasan tidak langsung

Kepala sekolah dalam pengawasan tidak langsung melalui bentuk laporan tertulis, seperti:<sup>59</sup>

1) Pengisihan laporan akhir semester

Maksud dari pengisihan laporan akhir ini adalah untuk mengukur sampai mana keberhasilan pembelajaran selama satu semester, misal pengawasan semacam ini bisa melalui

---

<sup>55</sup> Ibid, hal. 90

<sup>56</sup> Ibid, hal. 90

<sup>57</sup> Ibid, hal. 90

<sup>58</sup> Zubaidah, Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru,... hal. 26

<sup>59</sup> Ibid, hal. 26

buku kerja yang meliputi, silabus, sistem penilaian, jumlah standar kompetensinya beserta RPP. Setiap RPP harus dilampiri lembar kerja siswa. Selain itu juga melalu daftar hadir siswa, soal ulangan harian, daftar nilai, progam remidi dan pengayaan.

- 2) Pengawasan yang dilakukan melalui mengisi jurnal guru dalam proses pembelajaran untuk guru bidang setudi setiap mengajar.

Dengan program yang dilakukan pemerintah Indonesia di atas guru juga harus lebih berdaya untuk peningkatan dirinya secara swadaya, terutama bagi mereka yang telah menerima tunjangan profesi. Keadaan tersebut dapat didukung oleh sekolah dengan melaksanakan pelatihan-pelatihan secara mandiri. Sekolah dapat mendesain sendiri program-program pelatihan yang menjadi kebutuhan guru. Sikap, kemampuan dan kemauan guru untuk melakukan perubahan merupakan sebuah modal besar untuk peningkatan dirinya.

Sebagai implikasi dari pelaksanaan usaha-usaha tersebut di atas, dapat dikemukakan disini hal-hal sebagai berikut:<sup>60</sup>

- a. Kepala sekolah hendaknya selalu bertindak sesuai dengan sifat-sifat kepemimpinan yang baik.
- b. Mengetahui keadaan dan kondisi guru-guru keadaan sosial ekonominya.

Hal ini penting untuk tindakan kepemimpinan kepala sekolah selanjutnya.

---

<sup>60</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*,..., hal.90

- c. Merangsang semangat kerja guru-guru. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah setempat.
- d. Menyediakan fasilitas yang memungkinkan guru-guru dapat menambah dan mempertinggi kemampuan/pengetahuan. Misalnya dengan menyediakan bermacam-macam referensi (perpustakaan imbalan).
- e. Memberi kesempatan guru-guru untuk mengembangkan tanggung jawab dan partisipasinya terhadap sekolah (dengan pembagian tugas yang serasi dan mendelegasikan kekuasaan kepada guru-guru).
- f. Membina rasa kekeluargaan antar guru dan pegawai sekolah. Ini pun dapat diusahakan dengan berbagai cara sesuai dengan kondisi setempat.
- g. Mempercepat hubungan sekolah dengan masyarakat, khususnya orang tua murid (POM/POMG/BP3 benar-benar dapat dimanfaatkan untuk kemajuan sekolah).

