BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Lembaga pendidikan saat ini sudah kian menjamur di tengah-tengah masyarakat, utamanya lembaga pendidikan Islam. Baik pada tingkat pendidikan dasar, menengah bahkan hingga pendidikan tinggi sekarang sudah kian menjamur, sehingga alternatif pilihan bagi masyarakat untuk memilih lembaga pendidikan yang cocok untuk anaknya kian banyak. Fenomena ini mendorong terjadinya persaingan diantara lembaga pendidikan untuk mendapatkan perhatian dari masyarakat, tentunya dengan kualitas yang baik serta kompetensi guru yang juga harus profesional.

Di lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan sejumlah tugas.[33] Seorang kepala sekolah memegang peran yang penting guna dapat memenangkan persaingan tersebut, sekaligus juga untuk dapat memastikan para guru mereka dapat memberikan layanan pengajaran secara profesional. Kemampuan kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat memegang peran penting, di sini dapat kita ketahui perbedaan antara lembaga pendidikan yang satu dengan yang lainnya melalui kepemimpinan kepala sekolahnya.

[33] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 59.

Dimanapun tempatnya, yang namanya kepala pastilah memiliki peran yang penting, utamanya dalam pengambilan kebijakan. Begitu pula dalam suatu lembaga pendidikan, seorang kepala sekolah selalu dinanti dalam mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang diikuti oleh seluruh anggotanya (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam upayanya memajukan lembaga pendidikan yang ia diberikan amanah.

Sebagaimana yang terdapat dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 59 berikut:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِى ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَـٰزَعۡتُمۡ فِى شَىۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."[34]

Berdasarkan kandungan ayat di atas dapat kita ketahui bahwa kita diharuskan untuk taat kepada Allah, Rasul juga kepada *ulil amri* (pemegang kekuasaan). Yang dimaksud dengan *ulil amri* disini jika dalam dunia lembaga pendidikan Islam, maka peran itu ada pada kepala sekolah. Sehingga, ia memiliki kekuasaan untuk menentukan kebijakan yang juga sudah sepatutnya

[3434] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan* ... 114.

untuk ditaati oleh anggotanya untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Berbicara tentang kepemimpinan kepala sekolah, perlu kita mengetahui terlebih dahulu tentang kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi ativitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.[35] Sedang menurut Suharsimi Arikunto dalam Muwahid Shulhan, kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.[36] Sedangkan menurut Soekarto, kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu.[37] Dari paparan beberapa tokoh tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha dalam rangka mempengaruhi anggota untuk dapat bekerja bersama-sama dan suka rela untuk dapat mencapai tujuan tertentu.

Dari pengertian yang telah penulis sampaikan tersebut, maka dibutuhkan sosok pemimpin yang tidak sekedar pandai berbicara semata, namun juga memiliki wibawa di depan para guru utamanya. Sehingga, tujuan untuk mendapatkan pengajaran yang maksimal, melalui profesionalisme guru dapat tercapai.

---

[35] Veithzal Rivai, dkk, *Pemimpin dan* ... 3.
[36] Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan* ... 9.
[37] Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin* ... 2.

Seorang pemimpin baik itu dalam organisai resmi maupun yang tidak resmi, dalam rangka munculnya ke permukaan terkadang berbeda-beda. Seperti yang disampaikan oleh Djanalis dalam M. Arifin menyampaikan ada 3 teori munculnya pemimpin, yaitu:

1. Teori Keturunan, bahwa pemimpin itu muncul karena sifat yang dibawanya sejak lahir. Ini berarti seseorang akan jadi pemimpin karena ia telah dilahirkan bersamaan dengan bakat kepemimpinan.
2. Teori Pengaruh Lingkungan, menurut teori ini pemimpin itu dibentuk karena lingkungan hidupnya bukan karena keturunannya. Ini berarti setiap orang mampu menjadi pemimpin apabila diberi kesempatan.
3. Teori Kelompok Campuran, menurut teori ini pemimpin itu memiliki bakat yang dibawa sejak lahir, kemudian berkembang melalui pendidikan dan pengalaman terutama dalam berinteraksi dengan orang lain.[38]

Sehingga, berdasarkan teori munculnya seorang pemimpin ini akan menentukan pula seberapa besar kewibawaan serta kedekatan dengan anak buahnya. Menurut penulis, yang memiliki itu semua adalah teori yang ketiga. Sebab, selain ia memiliki darah pemimpin, ia juga berkembang melalui pendidikan dan pengalaman yang akan semakin matang tatkala suatu saat ia diberi amanah untuk memimpin.

[38] M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Teras, 2010), 4.

Ada 5 gaya kepemimpinan yang umum ada pada pemimpin pada umumnya, yaitu:

1. Gaya Otokratis (Otoriter)

   Gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang paling lama dan paling tua. Dalam gaya ini menganut paham bahwa tugas seorang pemimpin untuk mengatur dan memaksa anggotanya. Dan satu-satunya tugas anggota adalah hanya patuh dan mengikuti apa yang diperintahkan oleh pemimpinnya. Dalam gaya ini tidak mengenal adanya demokrasi (musyawarah). Kepemimpinan otoriter memiliki dampak negatif, antara lain: 1) anggota akan menjadi pengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan dan mematikan kreatifitas, 2) kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh rasa perasaan takut dan tertekan, 3) organisasi menjadi statis, karena pimpinan tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggotanya.[39]

2. Gaya *Laizes Faire*

   Gaya kepemimpinan seperti ini sesungguhnya dapat diartikan bahwa pemimpin tidak terlalu berpengaruh keberadaannya. Sebab pemimpin membiarkan anggotanya untuk berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol terhadapdan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya.[40]

---

[39] Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan* ... 37.
[40] *Ibid.*

3. Gaya Demokratis

   Seorang pemimpin yang bergaya ini merupakan seorang pemimpin yang bukan sebagai diktator, melainkan selalu mengambil jalan tengah demi kepentingan bersama. Setiap pengambilan keputusan selalu didasarkan pada musyawarah dan mufakat.[41] Dalam kepemimpinan gaya ini, kepentingan bersama lebih diutamakan dari pada kepentingan pribadi maupun sekelompok orang.

4. Gaya *Pseudo Demokratis*

   Gaya kepemimpinan yang satu ini sebenarnya mirip dengan gaya kepemimpinan yang demokratis, namun semu. Artinya, seorang pemimpin yang mempunyai sifat pseudo demokratis hanya menampakkan sikapnya saja yang demokratis, dibalik kata-katanya yang penuh tanggungjawab, ada siasat yang sebenarnya merupakan tindakan absolut.[42] Pseudo sendiri artinya adalah palsu, pura-pura.

5. Gaya Permisif

   Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan permisif merupakan suatu gaya kepemimpinan yang selalu mengatakan serba boleh. Pimpinan yang termasuk ke dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenakkan individu yang dihadapinya.[43] Pemimpin seperti ini kurang memiliki pendirian yang kuat, sehingga mudah diombang-ambingkan.

---

[41] Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 104.
[42] *Ibid.*
[43] *Ibid.*

B. Peran Kepala Sekolah

Dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah membutuhkan kemampuan yang ekstra. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah atau sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator.[44]

Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu:[45]

1. Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)

   Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

   Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah

---

[44] *Ibid*, 62.

[45] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), 98-122.

seyogyanya dapat memfasiltasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGMP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mampu menjalankan fungsi manajemen yaitu:

a) Planning (perencanaan)

Perencanaan merupakan salah satu hal terpenting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Karena seringkali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Perancanaan sendiri adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Anderson dan Bowman (1964) (dalam marno, Triyo Supriyatno 2008), mengatakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang. Definisi ini meninsyaratkan bahwa pembuat keputusan merupakan bagian dari perencanaan, namunproses perencanaan dapat juga terpikir setelah tujuan dan keputusan diambil.[46]

[46] Triyo Supriyatno Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 13.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian utama. *Pertama*, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan dan badan-badan pemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para naggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif.[47] Pengorganisasian adalah pengaturan setelah ada rencana. Dalam hal ini diatur dan ditentukan tentang apa tugas pekerjaannya, macam/jenis serta sifat pekerjaan. Dalam pendapat lain, pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (*staf*) pada kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan (keperluan kerja).[48]

c) Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan pada dasarnya merupakan fungsi manajemen yang komplek dan ruang lingkupnya cukup luas serta berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Penggerakan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam menejemen. Penggerakan adalah hubungan erat antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan dari adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif dan efesien untuk mencapai tujuan pendidikan yang nyata. Sedangkan Terry mendefinisikan *actuating* sebagai usaha menggerakan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran anggota perusahaan, karena para anggota ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.[49]

---

[47] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 71.
[48] Triyo Supriyatno Marno, *Manajemen dan* ... 16.
[49] Ibid., 20-21.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai. Menurut Murdick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasanya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap (1) menetapkan standar pelaksanaan, (2) mengukur pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan standar dan rencana.[50]

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan

[50] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen* ... 101.

metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Supervisi pendidikan adalah salah satu upaya yang ditempuh guna memperbaiki mutu dan kualitas pendidikan kita. supervisi adalah suatu kegiatan yang bersifat membina dan memberikan bantuan, sehingga "alam" yang tercipta di dalamnya harus mendukung terjadinya kegiatan yang betul-betul mencapai tujuannya.[51] Supervisi dilaksanakan oleh jabatan yang berada di atasnya, apabila guru berarti yang menjadi supervisor atau yang melakukan supervisi adalah kepala sekolah, kepala sekolah yang menjadi supervisornya adalah pengawas begitu seterusnya.

5. Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat

[51] Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar* ... 54.

menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai barikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

   Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inofatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan

7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

   Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

C. Kompetensi Guru

Tugas guru sehari-hari melaksanakan layanan proses belajar mengajar kepada peserta didik, sesuai dengan tujuan pendidikan pendidikan yang dituangkan kedalam kurikulum, menyajikannya berdasarkan strategi pembelajaran dan menilai kemajuan untuk untuk mengetahui ketercapainya. Bila mereka tidak dikembangkan profesionalismenya, maka akan larut dalam budaya lama yaitu *teacher sentris*. Yang terkadang mereka menggunakan pola "CBSA" (Catat Buku Sampai Abis) sehingga tidak mustahil akan mengalami kejenuhan dan prestasinya menurun karena kreatifitasnya menjadi tidak berkembang. Profesionalisme guru di sekolah perlu untuk selalu ditingkatkan supaya mereka memiliki kewenangan profesionalisme sesuai dengan tuntunan zaman. Keberadaan guru dituntut lebih kritis dan aktif dalam menjalankan tugasnya, guru yang professional mempunyai kepekaan terhadap kebutuhan peserta didiknya dan sanggup mencari jalan keluarnya.[52] Oleh sebab itu, guru harus memiliki kompetensi yang memadai.

Mengacu pada Undang-Undang No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, pasal 1, disebutkan bahwa : " Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesiannya".[53] Dari pengertian yang tercantum dalam undang-undang itu, dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan pembauran dari pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang ditampilkan dalam bentuk pekerjaan. Dengan kata lain,

---

[52] Umiarso dan Imam Gojoli, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Yogyakarta: IRCISOD, 2010), 203

[53] UU. Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 .

kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Kalau dijelaskan dari pemahaman tersebut bahwa kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, nilai, sifat, apresiasi, dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata. Jadi kompetensi adalah seperangkat pengetahuan , keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.

Istilah kompetensi guru sebenarnya mempunyai banyak pengertian, setidaknya hal ini diartikan oleh berbagai pakar diantaranya, Broke and Stone menyatakan : *Descriptive of qualitative nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful* (kompetensi guru merupakan gambaran kualitas tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti).[54] Sedangkan Charles E. Johnson, mengemukakan bahwa *Competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition* (kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan).[55]

Dengan demikian suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggungjawabkan secara rasional dan penuh kualitas yang ditandai dengan penguasaan pengetahuan, keterampilan dan

---

[54] E. Mulyasa, *Standar Kompoetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung : PT Rosdakarya, 2007), 25.
[55] Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2007), 17.

perilaku dalam rangka panggilan tugas seorang guru khususnya, untuk mencapai tujuan yang sudah diarahkan. Kompetensi merupakan komponen utama dari standar keprofesian disamping kode etik sebagai regulasi profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan proses belajar sepanjang hayat (*life long learning process*). Sebagai mana Mulyasa menyatakan kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, social, dan spiritual yang secara *kaffah* membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup, penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme[56]

Sebenarnya kompetensi seorang guru merupakan suatu keharusan dalam mewujudkan suatu lembaga pendidikan yang berkualitas yang didambakan oleh *stakeholder*, terutama para pelanggan sekolah itu sendiri, dan seorang guru harus memahami setidaknya tentang pembelajaran, kurikulum, dan perkembangan manusia termasuk perkembangan model- model pembelajaran. Sebagaimana dalam Syaiful menyatakan bahwa "guru professional bukanlah hanya untuk satu kompetensi saja, yaitu kompetensi professional, tetapi guru professional semestinya meliputi semua kompetensi. Terlepas setuju atau tidak setuju terhadap keempat kompetensi guru tersebut, toh secara resmi mereka telah menjadi legilasi dan regulasi yang harus ditaati. Sebagai mana yang telah diamanatkan oleh UU No. 14 Tahun 2005 dan PP No.

[56] *Ibid*, 26.

19 Tahun 2005, agar guru dan dosen memahami, menguasai, dan terampil menggunakan sumber-sumber belajar baru dan menguasai kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial sebagai bagian dari kemampuan professional guru. Sehingga akan dapat meningkatkan kemampuan dan keterlibatannya dalam melaksanakan tugas sebagai guru.[57]

Menurut Supriadi untuk menjadi professional, seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal: *Pertama,* guru mempunyai komitmen kepada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswa. *Kedua,* guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. *Ketiga,* guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar. *Keempat,* guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang akan dilakukannya dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah serta baik buruk dampaknya pada proses belajar siswa. *Kelima,* guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.[58]

---

[57] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2009), 30..

[58] Dedi Supriyadi, *Mengangkat Citra Dan Martabat Guru,* (Yogyakarta : Adicita Karya Nusa, 1999), 98.

Sementara menurut Uno, Seorang guru yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan minimal, antara lain: memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus *(continuous improvement)* melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar dan semacamnya. Guru yang profesional harus memiliki empat kompetensi, di antaranya yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan professional.[59]

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan suatu kemampuan yang berkaitan erat dengan pemahaman terhadap siswa dan pengelolaan pembelajaran yang dilakukan oleh seorang guru. Kompetensi ini mencakup kemampuan guru dalam memahami siswa, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan kemampuan yang dimiliki siswa.

Kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan potensi yang dimiliki peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, serta pengevaluasian hasil belajar.[60] Lebih lanjut dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 dikemukakan bahwa kompetensi

---

[59] Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007) 24 -25.
[60] *Ibid.*

pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran siswa yang sekurang-kurangnya meliputi beberapa hal berikut:[61]

1) Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan (kemampuan mengelola pembelajaran

   Ini penting dipahami oleh tiap-tiap guru, sebab guru merupakan manajer dalam pembelajaran yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pembelajaran. Ada empat langkah yang dapat ditempuh oleh guru yaitu menilali kesesuaian program yang ada dengan tuntutan dan kebutuhan siswa, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai program.

2) Pemahaman terhadap siswa

   Sedikitnya ada empat hal yang harus dipahami guru dari siswa yaitu tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik dan perkembangan kognitifnya.

3) Perancangan pembelajaran

   Perancangan penting dilakukan, sebab ini akan bermuara pada pelaksanaan pembelajaran. Perancangan pembelajaran sedikitnya mencakup tiga kegiatan yaitu identifikasi kebutuhan, perumusan kompetensi dasar dan penyusunan program pembelajaran.

---

[61] Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional* ... 101-103.

4) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis

Pembelajaran pada hakikatnya adalah proses interaksi siswa dengan lingkungan sehingga terjadi perubahan sikap ke arah yang lebih baik. Dalam pembelajaran, tugas guru yang paling utama adalah mengondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya perubahan tersebut. Umumnya pelaksanaan pembelajaran mencakup tiga hal yaitu pre-test, proses dan post-test.

5) Pemanfaatan teknologi pembelajaran

Penggunaan teknologi diharapkan mampu mempermudah dan mengefektifkan pembelajaran. Dalam hal ini, guru dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menggunakan dan mempersiapkan materi pembelajaran dalam suatu teknologi, sehingga guru tidak boleh gagap teknologi.

6) Evaluasi hasil belajar

Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi siswa. Evaluasi dapat dilakukan dengan penilaian kelas, tes kemampuan dasar, penilaian akhir satuan pendidikan dan sertifikasi, *benchmarking*, serta penilaian program.

7) Pengembangan siswa

Pengembangan siswa merupakan bagian dari kompetensi pedagogik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki oleh setiap siswa. Hal ini dapat dilakukan oleh guru dengan berbagai cara

diantaranya melalui kegiatan ekstrakulikuler, pengayaan dan remedial serta bimbingan dan konseling.

Sehingga, harapannya adalah dengan guru menguasai kompetensi pedadogik ini dengan baik, maka guru dapat menyusun rancangan pembelajaran dan melaksanakannya. Selain itu guru diharapkan juga dapat menerapkan teori belajar, dapat menentukan strategi yang pas dengan mengetahui karakteristik siswanya, dan mampu melakukan evaluasi hasil belajar yang tepat.

Keharusan seorang guru memiliki kompetensi pedagogik banyak disinggung dalam Al-Qur'an. Allah berfirman dalam surat An-Nahl ayat 125 yang secara tidak langsung menyuruh setiap guru untuk memiliki kemampuan pedagogik, firman ini berbunyi:

ٱدۡعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلۡحِكۡمَةِ وَٱلۡمَوۡعِظَةِ ٱلۡحَسَنَةِۖ وَجَٰدِلۡهُم بِٱلَّتِي
هِيَ أَحۡسَنُۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعۡلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦۖ وَهُوَ أَعۡلَمُ
بِٱلۡمُهۡتَدِينَ ١٢٥

Artinya: "Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk."[62]

Berdasarkan berbagai paparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik adalah kompetensi yang mutlak untuk

[62] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan* ... 383.

dimiliki oleh guru. Guru juga berkewajiban untuk senantiasa mengembangkan kompetensi pedagogik yang dimilikinya. Pengembangan mutlak diperlukan guna mendukung tugasnya dengan baik dan dapat melakukan perubahan atau perbaikan dalam setiap kali kegiatan pembelajarannya.

b. Kompetensi Kepribadian

Selain kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian juga harus dimiliki oleh seorang guru. Kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang bermental sehat dan stabil, dewasa, arif, berwibawa, kreatif, sopan santun, disiplin, jujur, rapi, serta menjadi *uswatun hasanah* bagi peserta didik.[63] Seperti yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa seorang guru harus *ing ngarso sungtulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri hadayani*.

Seorang guru harus bertindak sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Ada 4 macam norma/kaidah dalam pergaulan hidup masyarakat yaitu norma agama, norma kesusilaan, norma kesopanan serta norma hukum.[64] Dari keempat norma ini, harapannya adalah guru mampu menerapkan dengan baik.

Saat ini banyak peristiwa yang mana guru melanggar satu atu beberapa norma sekaligus. Sehingga ini tentu bertentangan dengan kompetensi kepribadian yang harusnya dimiliki seorang guru. Dengan pelanggaran yang dilakukan otomatis menurunkan martabat seorang guru

[63] Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* … 24.
[64] Sugiharso dkk., *Pendidikan Kewarganegaraan untuk SMP dan MTs kelas VII,* (Jakarta: Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional, 2009), 4.

tersebut. Hal ini karena ada sebagian guru yang tidak memahami arti pentingnya kompetensi kepribadian bagi mereka dalam membantu kelancaran pelaksanaan tugas mengajar.[65]

Guru adalah panutan masyarakat, setidak-tidaknya adalah panutan bagi para siswanya. Sebagai sorang panutan, sudah sepantasnya apabila guru memiliki akhlak yang mulia dan mampu mempraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Mampu menjalankan apa yang ia sampaikan atau dinasihatkan kepada para siswanya. Karena tak jarang guru hanya mampu berbicara/menasihati, tapi ia sendiri tidak mampu mempraktikkannya.

Akhlak yang mulia ternyata menjadi salah satu faktor pendukung dalam keberhasilan beliau dalam melaksanakan tugasnya. Inilah yang seharusnya dicontoh oleh para guru, bukan berarti *jaim (jaga image)* namun memang karena ikhlas dan itu muncul dari kepribadian diri seorang guru.

c. Kompetensi Sosial

Manusia selain sebagai makhluk individu juga berperan sebagai makhluk sosial. Dengan perannya sebagai makhluk sosial tersebut, maka interaksi dengan orang lain tidak dapat dihindari, terlebih lagi seorang guru yang setiap hari bertemi dengan banyak orang. Kompetensi sosial penting dimiliki oleh guru dalam melakukan hubungannya dengan orang lain. Kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi baik dengan peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat, sesama pendidik/teman sejawat dan dapat bekerja sama dengan

[65] Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional* ... 108.

dewan pendidikan/ komite sekolah, mampu berperan aktif dalam pelestarian dan pengembangan budaya masyarakat, serta ikut berperan dalam kegiatan sosial.[66]

Maka dari itulah guru dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, sehingga guru memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan guru untuk dapat menguasai kompetensi sosial, diantaranya berkomunikasi dan bergaul secara efektif, manajemen hubungan antara sekolah dan masyarakat, ikut berperan aktif di masyarakat dan menjadi agen perubahan sosial.[67]

Kompetensi sosial menuntut guru untuk dapat selalu berpenampilan menarik, berempati, suka bekerja sama, suka menolong, dan memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi. Allah memerintahkan hambanya untuk melakukan komunikasi dengan baik, seperti yang terdapat pada Surah An-Nisa ayat 63:

أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ يَعۡلَمُ ٱللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمۡ فَأَعۡرِضۡ عَنۡهُمۡ وَعِظۡهُمۡ
وَقُل لَّهُمۡ فِيٓ أَنفُسِهِمۡ قَوۡلَۢا بَلِيغٗا ٦٣

Artinya : "Mereka itu adalah orang-orang yang (sesungguhnya) Allah mengetahui apa yang ada di dalam hatinya. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka nasihat dan katakanlah kepada mereka perkataan yang membekas jiwanya".[68]

---

[66] Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* … 24.
[67] Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional* ... 110-111.
[68] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan* ... 114-115.

Kompetensi sosial ini penting untuk dimiliki oleh guru, sebab mempengaruhi kualitas pembelajaran dan motivasi belajar siswa. Hubungan yang dekat antara guru dengan masyarakat khususnya siswa, akan menyebabkan siswa tidak takut untuk mengungkapkan permasalahan belajarnya. Selain itu, dengan guru memiliki kompetensi sosial yang mumpuni, maka akan tercipta kultur sekolah yang baik.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi terakhir yang wajib ada pada diri seorang guru adalah kompetensi professional. Kompetensi profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara mendalam dan memiliki berbagai keahlian di bidang pendidikan.[69] Meliputi: penguasaan materi, memahami kurikulum dan perkembangannya, pengelolaan kelas, penggunaan strategi, media, dan sumber belajar, memiliki wawasan tentang inovasi pendidikan, memberikan bantuan dan bimbingan kepada peserta didik, dan lain-lain.

Seorang guru yang memiliki kompetensi professional harus dapat memilah dan memilih serta mengelompokka materi pembelajaran yang akan disampaikannya kepada siswa. Tanpa kompetensi tersebut, bisa dipastikan guru akan menghadapi kesulitan dalam pembelajaran atau bahkan gagal. Apa lagi ditambah dengan kurang menguasainya materi pembelajaran yang disampaikan.

Kompetensi profesional menuntut setiap guru untuk menguasai materi yang diajarkan, termasuk langkah-langkah yang perlu diambil guru

[69] Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* … 25.

dalam memperdalam penguasaan bidang studi yang diampunya.[70] Guru harus benar-benar ahli di bidangnya, jika tidak ahli maka bisa dipastikan akan kesulitan. Apalagi sekarang para siswa dengan mudah mengakses informasi, jika guru kalah dari siswa maka akan menurunkan martabat guru itu sendiri. Maka penting sekali keahlian ini dalam sebuah pekerjaan apapun, seperti hadits Rasulullah SAW. berikut ini:

عَنْ اَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ,
إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. (صحيح البخارى)

Artinya: "Apabila suatu pekerjaan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran". (H.R. Shahih Bukhari)[71]

Keahlian merupakan syarat mutlak untuk terciptanya kualitas pendidikan yang baik. Oleh karena guru harus selalu mengadakan pengembangan *(continuous improvement)* ilmunya agar betul-betul menguasai ilmu yang diajarkan. Dengan keahlian yang dimiliki, guru tidak akan kesulitan untuk menyampaikan materi dan lancar dalam proses pembelajaran.

Dalam Islam guru merupakan profesi yang sangat mulia, oleh karena itu seorang guru haruslah bukan hanya sekedar tenaga pengajar, tetapi sekaligus adalah pendidik, yang memiliki beberapa kriteria dan kompetensi yang harus dipenuhi. Seseorang dapat menjadi guru bukan hanya karena ia telah memenuhi kualifikasi keilmuan dan akademis saja, tetapi

---

[70] Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional* ... 118.
[71] Imam Abi Abdullah & Muhammad Ibnu Ismail, *Shahih Bukhari Jilid I,* (Istanbul: Darul Fikr, 1981) 23.

lebih penting lagi ia harus terpuji dan berakhlak mulia. Sebagaimana Muhaimin mengatakan ;

> Dalam literature kependidikan Islam seorang guru salah satunya disebut *ustadz*, dimana kata ustadz biasa digunakan untuk memanggil seorang *professor*. Ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugasnya. Seseorang dikatakan profesionalisme, bilamana pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zamannya yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya di masa depan.[72]

Oleh karena itu peran dan tanggung jawab guru dalam pendidikan sangat berat, melihat guru bukan saja pada penguasaan materi/pengetahuan semata, tetapi juga investasi pada nilai-nilai moral dan spiritual yang diembannya untuk ditransformasikan ke arah pembentukan kepribadian Islam, guru dituntut bagaimana membimbing, melatih dan membiasakan anak didik berperilaku yang baik, karena itu, eksistensi guru tidak saja mengajarkan saja, tetapi sekaligus mempraktekkan ajaran-ajaran dan nilai-nilai kependidikan Islam. Untuk itu dalam melaksanakan tugasnya, guru hendaknya memiliki kemampuan dan kompetensi kependidikan, meski secara umum semua orang dapat saja menjadi guru dan pendidik. Untuk mewujudkan seorang guru yang professional, diantaranya dapat mengacu

---

[72] Muhaimin, *Reorientasi Pengembangan Guru. Dalam Quo Vadis Pendidikan Islam Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*, (Malang :UI N-Press, 2006), 101-102.

pada tuntunan Nabi Muhammad SAW. Karena Nabi adalah satu-satunya guru atau pendidik yang paling berhasil. Dalam rentang waktu yang cukup singkat Nabi dapat merubah pola tingkah laku umat menjadi lebih baik. Keberhasilan Nabi itu bermodalkan kepribadian yang berkualitas tinggi, kepeduliannya terhadap masalah-masalah *social religious*, serta semangat dan ketajamannya dalam memahami fenomena alam dan lingkungan sekitar. Nabi mampu mengembangkan dan mempertahankan kualitas iman, amal shalih, berjuang dan bekerja sama menegakkan kebenaran dengan penuh kesabaran.

Seorang guru yang dikatakan professional dapat kita ambil contoh misalkan, seorang guru *Akidah Akhlaq*. Seorang guru yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang studi *Akidah Akhlak* sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru *Akidah Akhlak* dengan kemampuan yang maksimal serta memiliki kompetensi sesuai dengan kriteria guru professional dan profesinya itu telah menjadi sumber mata pencaharian.[73] Begitu juga bagi guru pada mata pelajaran yang lain.

D. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru

Sesungguhnya tugas kepala sekolah itu sangatlah luas dan kompleks. Rutinitas kepala sekolah menyangkut serangkaian pertemuan interpersonal

[73] Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 164.

secara berkelanjutan dengan murid, guru dan orang tua, atasan dan pihak-pihak terkait lainnya. Kepala sekolah menjaga agar segala program sekolah yang dibuat berjalan dengan aman dan damai, menangani konflik dan menghindarinya, membina kerjasama dengan bawahan serta mengembangkan dan mengimplimentasikan organisasi dan ide-ide pendidikan. Harapan bagi semua pihak baik dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, maupun masyarakat dan pemerintah, agar kepala sekolah dapat melakasanakan tugas kepemimpinannya dengan selektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasionalkan sekolah.

Oleh karena itu keberhasilan sekolah sangat bergantung 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 serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan yang sudah mengglobal ke arah yang lebih baik. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya, dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan putra-putrinya.

Namun, fakta dilapangan menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah yang kurang cakap dalam kepemimpinan maupun manajerialnya. Ada beberapa kesalahan yang umum dilakukan oleh kepala sekolah diantaranya memimpin dengan visi-misi yang lemah, miskin inovasi, tidak mau memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran, memimpin tanpa mempedulikan jaringan

masyarakat, tidak menyediakan ruang kreatif bagi guru dan siswa, serta tidak peka dengan anggotanya.[74]

a. Peran Dan Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru

1) Sebagai Pejabat Formal.

Kepala sekolah dalam hal ini adalah sebagai pejabat formal, dimana sifatnya adalah legal yang didasarkan atas legimitasi yang normatif. Seorang pemimpin formal diangkat berdasarkan Surat Keputusan, dia ditugaskan memimpin suatu lembaga pendidikan yang disebut sekolah, dengan batas-batas kewenangan, tugas pokok, dan fungsi yang diberikan kepadanya. Dia memiliki batas wilayah tertentu dan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh sejumlah bawahan, baik sebagai staf ahli atau sebagai pegawai biasa. Sebagai pemimpin yang bersifat formal (*formal leadership*), dia harus mempertanggungjawabkan tugasnya kepada pejabat yang berwenang mengangkatnya. Karenanya dalam bertugas dia harus berusaha mencapai target-target tertentu, terutama dalam hal yang didukung dengan dana yang telah disediakan. Dalam menanamkan disiplin kerja biasanya memakai cara perintah yang diikuti dengan sanksi-sanksi untuk efektifnya, pelaksanaan tugas setiap bawahan, pada setiap akhir tahun dia harus memberikan penilaian terhadap bawahannya secara kuantitatif dan kualitatif.

---

[74] Maya H., *Kesalahan-kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan,* (Jogjakarta: Bukubiru,2012), 14-16.

Posisi Kepala Sekolah biasanya diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi yang didasarkan atas kriteria-kriteria tertentu yang menjadi bahan pertimbangan, seperti latar belakang pengalaman atau pendidikan, pangkat, usia dan integritas atau harga diri. Pejabat formal dengan jelas dapat pula dilihat tugas dan tanggung jawab, masa jabatan, pembinaan karier dan sebagainya. Oleh karenanya pejabat formal seperti kepala sekolah tidak bisa diisi oleh orang lain berdasarkan pertimbangan- pertimbangan, kecuali harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan- persyaraan tertentu seperti : latar belakang, pendidikan, pengalaman bertugas, masa kerja, usia, pangkat/golongan/ruang, dan integritas yang bersangkutan.

Sebagai pejabat formal kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait, serta kepada bawahan. Sebagaimana dalam Wahjosumidjo telah dijelaskan, yaitu :

(a) Kepada Atasan

Kepala sekolah wajib loyal dan melaksanakan apa yang telah digariskan, serta berkonsultaasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, serta selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki, antara kepala sekolah dan atasan (yayasan, pemerintah, maupun pejabat yang melantiknya).

(b) Kepada sesama rekan kepala sekolah atau instansi terkait

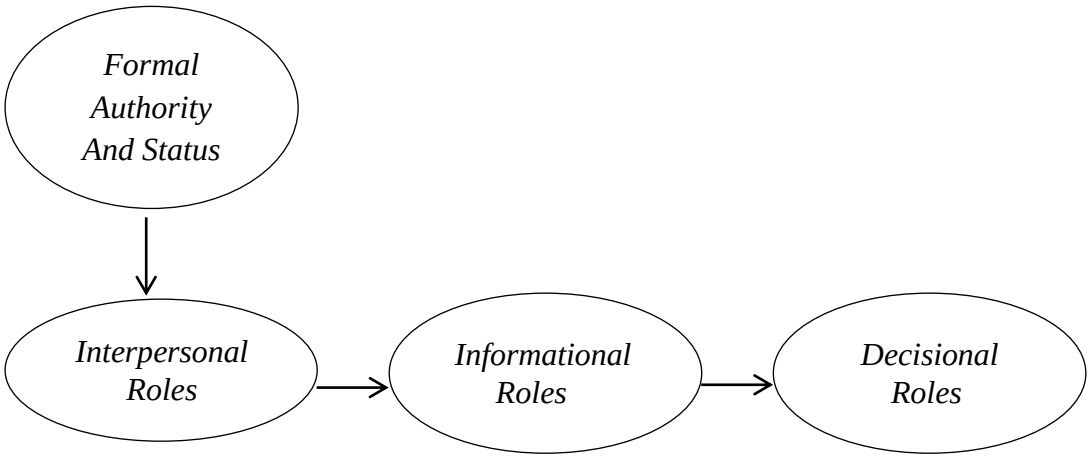
Kepala sekolah wajib memelihara hubungan kerja sama yang

baik dengan para kepala sekolah yang lain, serta memelihara hubungan kerja sama yang sebaik-baiknya dengan lingkungan, baik dengan instansi terkait mapun dengan tokoh-tokoh masyarakat dan pemerintah.

(c) Kepada bawahan

Kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik- baiknya dengan para guru, staf, dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan.[75]

Kepala sekolah sebagai pejabat formal jika dikaitkan dengan teori Harry Mintzberg, telah melahirkan tiga macam peranan kepemimpinan kepala sekolah, sebagai mana dalam Wahjosumidjo, gambarkan, yaitu sebagai berikut:



Gambar : 1.

Teori Harry Mintzberg (Tiga Peranan Kepala Sekolah)

[75] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 87-88.

Ada tiga peranan kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari otoritas dan status formal , yaitu :

(a) Peranan Hubungan Antarperseorangan (*Interpersonal Roles*), ini timbul akibat otoritas formal dari seorang manajer yang meliputi : lambang (*figurehead*), kepemimpinan (*leadership*), dan penghubung *(lision*).

(b) Peranan Informasional (*Informational Roles*), yaitu berperan untuk menerima dan menyebarluaskan atau meneruskan informasi kepada guru, staf, dan siswa, serta orang tua siswa.

(c) Sebagai Pengambil Keputusan (*Decisional Roles*), peran ini merupakan peranan yang paling penting dari kedua macam peran tersebut, yaitu : kepala sekolah berusaha untuk memperbaiki penampilan sekolah dengan melalui berbagai macam program-program yang baru, melakukan survey tentang persoalan yang timbul di lingkungan sekolah, memperhatikan gangguan, menyediakan segala sumber yang ada, dan kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar.[76]

2) Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, maka tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang, satu sisi kepala sekolah sebagai pendidik, sedangkan sisi yang lain kepala sekolah berperan sebagai pemimpin.

---

[76] *Ibid*, 89-92.

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, mamajukan dan meningkatkan, minimal ada empat macam nilai yang harus benar-benar di persiapkan, yaitu :

(a) Moral, hal-hal yang berkenaan dengan ajaran baik buruk, mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.

(b) Mental, berkenaan dengan hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak mansia.

(c) Fisik, hal-hal yang berkenaan dengan kondisi jasmani, kesehatan atau penampilan manusia secara lahiriah.

(d) Artistik, berkenaan dengan hal-hal kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.[77]

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan peranannya sebagai kepala sekolah, diantaranya kepala sebagai pendidik, yaitu :

(a) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala sekolah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat program pembelajaran, kisi-kisi soal, analisa soal, dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.

(b) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas.

(c) Mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif.

(d) Kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas

[77] Zainal Aqib dan Rohmanto Elham, *Membangun Profesionalisme Guru Dan Pengawas Sekolah*, (Bandung : Yrama Widya, 2007), 124.

sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium, bendaharawan.

(e) Kemampuan membimbing stafnya untuk lebih berkembang terkait pribadi dan profesinya.

(f) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan siswa.

(g) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan IPTEK, dalam forum diskusi, bahan referensi, dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.[78]

3) Kepala Sekolah Sebagai Seorang Pemimpin.

Pembahasan tentang pengertian kepemipinan sebenarnya beberapa telah diuraikan di atas, namun untuk memberikan stresing, maka definisi dan konsep berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah Koontz dkk, menyajikan formulasi berkenaan dengan pemahanannya mengenai kepemimpinan. Untuk itu perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah itu sendiri dari yang statis di zaman lampau menuju era pembangunan dan pemabaharuan yang dinamis dan fungsional yang konstruktif, akan membawa tanggung jawab serta konskuensi yang lebih luas terhadap kepala sekolah sebagai seorang pemimpin.

Sebagaimana pengertian dan pemahaman kepemimpinan yang dilontarkan oleh pakar manajemen yaitu Konontz dan kawan-kawan mendefinisikan bahwa : *leadership is generally definet simply as influence, the art of process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals* (kepemimpinan secara

[78] Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung : Rafika Aditama, 2008), 37.

umum merupakan pengaruh, seni atau proses mengetahui orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi).[79] Dengan demikian kekuatan terpenting dalam rangka pengelolaan suatu organisasi sekolah, maka kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif pula. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, kemauan oang lain atau bawahanuntuk mengikuti keinginan pimpinan. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk jika tidak ada bawahan.

Dari pengertian Koontz tersebut, maka kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, sebagaimana dalam Wahjosumidjo, harus mampu :

(a) Mendorong timbulnya kamauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing- masing.

(b) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

(c) Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan siswa. Sebalik kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang membangkitkan kamauan para guru, staf, dan siswa untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri.[80]

---

[79] Sulistyorini. *Manajemen Pendidikan Islam,* (Surabaya: el.KAF, 2006), 134.
[80] Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala* …106.

b. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru

Apabila kita berbicara masalah strategi kepemimpinan maka tidak lepas dari kemampuan seorang pemimpin untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien. Strategi utama dalam kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin menjalankan fungsi sebagai anggota organisasi. Jadi strategi dapat dijalankan secara baik apabila diawali dengan sikap dan perilaku pemimpin yang mampu menempatkan dirinya sebagai bagaian dari anggota organisasi. Strategi utama ini hanya akan dapat diwujudkan apabila pemimpin dalam menjalankan interaksi social dengan anggota kelompoknya, menunjukkan kemampuan memahami, memperhatikan dan terlibat dalam masalah-masalah dan kebutuhan organisasi dan anggotanya. Kemampuan itu harus dilakukan dengan memperhatikan batas-batas tertentu agar tidak lebur didalam perasaan, pikiran dan perilaku anggota kelompok, yang dapat berdampak kehilangan peranan atau wibawa sebagai pemimpin. Untuk menjalankan strategi utama itu pemimpin harus memiliki kemampuan mengimplemensikan fungsi-fungsi kepemimpinan agar mendapat dukungan *(support*), tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi. Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut sebagai strategi kepemimpinan harus dijalankan dengan menggunakan sumber-sumber kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab atau hak dan kewajiban yang dimiliki pemimpin secara bertanggung jawab, baik dalam situasi formal maupun informal. Fungsi

kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memulai *(initiating)*, mengatur *(regulating)*, memberitahu *(informing)*, menyimpulkan *(summering)*.[81]

Bertitik tolak dari fungsi-fungsi kepemimipinan tersebut maka seperti apa yang telah dikembangkan oleh Stephen Covey. Yang menekankan pada empat fungsi kepemimpinan, yakni sebagai perintis (*pathfinding*), Penyelaras (*aligning*), Pemberdaya (*empowering*), dan Panutan (*modeling*).[82]

Fungsi perintis (*pathfinding*) mengungkap bagaimana upaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholder-nya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu kemana perusahaan akan dibawa dan bagaimana caranya agar sampai ke sana.

Fungsi penyelaras (*aligning*) berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan system dalam organisasi perusahaan agar mampu bekerja dan saling sinergis. Sang pemimpin harus memahami betul apa saja bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan.

Fungsi pemberdayaan (*empowering*) berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu

---

[81] Abdu Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisai Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, (Bandung : Alfabeta, 2008), 90.

[82] Bernardine R. Wirjana, *Kepemimpinan Dasar-Dasar dan Pengembangannya*, (Jogjakarta: ANDI, 2005), 31.

mempunyai komitmen yang kuat (*committed*). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya. Ia juga harus mengerti danmendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinnya. Siapa mengerjakan apa. Untuk alasan apa mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagaimana caranya, dukungan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan bagaimana akuntabilitasnya.

Fungsi panutan (*modeling*) mengungkap bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para karyawannya. Bagaimana dia bertanggung jawab atas .tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya.

Pendapat Sondang P. Siagian: Fungsi-fungsi kepemimpinan itu terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) Pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator dan (5) pimpinan sebagai integrator. Sedangkan Wahab sendiri berpendapat bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah pertama: Fungsi Pengambil Keputusan, kedua: Fungsi Instruktif. ketiga: Fungsi Konsultatif, keempat : Fungsi : Partisipatif.[83]

Kompetensi yang dimiliki dari seorang guru sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah. Seperti yang telah penulis sampaikan di awal, tidak semua guru memiliki tanggungjawab dan merasa dirinya harus melakukan pengajaran terhadap anak didik secara profesional.

[83] Abdu Azis Wahab, *Anatomi Organisasi* … 100.

Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.[84] Sebagai seorang pemimpin, seorang kepala sekolah harus mampu memastikan seluruh guru yang ada di lembaga pendidikannya dapat melaksanakan tugas mulia tersebut dengan profesional.

Gaya dalam kepemimpinan beraneka ragam, seperti yang sudah penulis sampaikan di atas. Dan tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang cocok digunakan dalam lembaga pendidikan selamanya, sebab semua itu situasional. Suatu gaya kepemimpinan yang efektif jika mengandung unsur-unsur mempengaruhi, mendorong (memotivasi) mengarahkan serta menggerakkan para bawahannya sesuai dengan kondisi agar mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi tinggi dalam mencapai tujuan.[85]

Ada beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk dapat meningkatkan profesionalitas seorang guru, antara lain:[86]

1. Mengetahui dan atau menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahannya untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pemimpin.
2. Memberikan insentif kepada bawahan yang mampu mencapai hasil dalam bekerja
3. Membuat satu jalan yang mudah dilewati dengan menikkan prestasinya dengan cara latihan dan pengarahan

---

[84] Veithzal Rivai, dkk, *Pemimpin dan* ... 273
[85] Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan* ... 130.
[86] Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan* ... 138-139.

4. Membantu para bawahan dengan menjelaskan apa yang bisa diterapkan darinya
5. Mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat frustasi
6. Menaikkan kesempatan-kesempatan untuk pemuasan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektivitas kerja
7. Jelaskan pada bawahan apa yang dimaksud dengan kinerja efektif dan pastikan bahwa mereka tahu apa yang diharapkannya
8. Adanya penghargaan atau imbalan terhadap kinerja bawahan, apabila mungkin kembangkan jenis-jenis penghargaan tersebut
9. Mengembangkan sistem manajemen kinerja dengan menetapkan sasaran tetapi terus berkembang.

Sedangkan menurut pendapat pakar lain mengatakan bahwa ada 2 strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru, yaitu dengan strategi umum dan strategi khusus.

1. Strategi Umum[87]

   Pertama, pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas.

   Kedua, dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional.

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

---

[87] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 128.

2. Strategi Khusus[88]

Pertama, berkaitan dengan kesejahteraan guru. Tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu 1) gaji guru senantiasa perlu disesuaikan agar mencapai standar yang wajar bagi kehidupan guru dan keluarganya, 2) peningkatan kesejahteraan yang dilakukan oleh pemerintah pusat harus diikuti oleh pemerintah daerah, masyarakat, dunia usaha dan orang tua, sejalan dengan otonomi daerah, 3) untuk di daerah yang terpencil perlu diberlakukan sistem kontrak, dengan imbalan yang lebih baik dan menarik.

Kedua, pendidikan pra jabatan bagi guru yang masih baru bergabung.

Ketiga, rekrutmen dan penempatan tenaga guru perlu memperhatikan 1) seleksi ketat berdasarkan mutu, 2) memperhatikan lokasi dan wilayah calon guru, 3) perlu dilakukan pengangkatan, penempatan dan pembinaan yang memungkinkan dapat mengembangkan diri dan karir.

Keempat, peningkatan mutu guru perlu memperhatikan 1) senantiasa dilakukan peningkatan kemampuan, 2) peningkatan mutu dapat melalui pendidikan formal, informal dan nonformal, 3) sekolah berwenang menentukan apa yang terbaik untuk meningkatkan mutu guru.

Kelima, pengembangan karir guru perlu memperhatikan pengangkatan guru dalam jabatan tertentu harus dilakukan melalui seleksi, adil dan transparan.

---

[88] *Ibid*, 128-130.

Selain itu semua, seorang kepala sekolah diharapkan dapat merangsang guru, sehingga guru akan memiliki inisiatif sendiri untuk meningkatkan sikap profesionalnya. Pengembangan sikap profesional ini dapat dilakukan saat masih pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas, yaitu:[89]

1. Pengembangan Sikap Selama Pendidikan Prajabatan

   Pembentukan sikap yang baik tidak mungking muncul begitu saja, tetapi harus dibina sejak calon guru memulai pendidikannya di lembaga pendidikan guru.

2. Pengembangan Sikap Selama dalam Jabatan

   Pengembangan sikap profesional tidak berhenti apabila calon guru selesai mendapatkan pendidikan prajabatan. Peningkatan profesional selanjutnya dapat dilakukan dengan cara formal melalui kegiatan penataran, lokakarya, seminar atau kegiatan ilmiah lainnya. Maupun secara informal melalui media massa, televisi, radio, koran dan lain lain. Kegiatan ini selain dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, sekaligus dapat juga meningkatkan sikap profesional guru.

Untuk meningkatkan ketrampilan mengajar seorang guru, maka diperlukan pembinaan yang bisa dilakukan oleh sekolah maupun individu guru tersebut. Bentuk pembinaan tersebut dapat dilaksanakan melalui:[90]

1. Kemitraan sekolah, kegiatan melalui kemitraan sekolah dapat dilaksanakan antara sekolah yang baik dengan yang kurang baik, antara

[89] Soetjipto dan Raflis Kosasi, *Profesi Keguruan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 54-55.
[90] Mohammad Muchlis Solichin, *Memotret Guru Ideal- Profesional,* (Surabaya: Pena Salsabila, 2013), 198-200.

sekolah negeri dengan sekolah swasta dan sebagainya. Jadi, pelaksanaannya dapat dilakukan disekolah atau ditempat mitra sekolah. Pembinaan lewat mitra sekolah diperlukan dengan alasan bahwa beberapa keunikan atau kelebihan yang dimiliki mitra, misalnya, di bidang manejemen sekolah atau manejemen kelas.

2. Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus, pelatihan jenis ini dilaksanakan di lembaga-lembaga pelatihan yang diberi wewenang, dimana program disusun secara berjenjang, mulai dari jenjang ibtidaiyah, sanawiyah, dan aliyah. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingakat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus disediakan berdasarkan kebutuhan khusus atau disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu.
3. Kursus singkat di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya. Kursus singkat dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kemampuan guru dalam beberapa kemampuan seperti kemampuan melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, dan lain-lain sebagainya.
4. Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal 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.

5. Pendidikan lanjut, pembinaan profesi guru melalui pendidikan lanjut juga merupakan alternatif bagi peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru. Pengikut sertaan guru dalampendidikan lanjut ini dapat dilaksanakan dengan memberi tugas belajar atau izin 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.
6. Diskusi masalah-masalah pendidikan. Diskusi ini diselenggarakan secara berskala dengan topik diskusi sesuai dengan masalah yang dialami di sekolah. Melalui diskusi berkala diharapkan para guru dapat memecahkan masaah yang dihadapi berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah ataupun masalah peningkatan kompetensi dan pengembangaan karirnya.
7. Penelitian. Penelitian dapat dilakukan guru dalam bentuk penelitian tindakan kelas, penelitian eksperimen ataupun jenis yang lain dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran.
8. Penulisan buku atau bahan ajar. Bahan ajar yang ditulis guru dapat berbentuk diktat, buku pelajaran, modul, Lembar Kerja Siswa (LKS) ataupun buku dalam bidang pendidikan.
9. Pembuatan media pembelajaran. Media pembelajaran yang dibuat guru dapat berbentuk alat peraga, alat praktikum sederhan, maupun bahan ajar elektronik atau animasi pembelajaran.

10. Diklat fungsional guru. Diklat fungsional bagi guru adalah kegiatan guru dalam mengikuti pendidikan atau pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keprofesian guru yang bersangkuatan dalam kurun waktu tertentu.
11. Kegiatan kolektif guru. Kegiatan kolektif guru adalah kegiatan guru dalam mengikuti kegiatan pertemuan ilmiah atau untuk mengikuti kegiatan bersama yang dilakukan guru yang bertujuan untuk menuingkatkan keprofesian guru yang bersangkuatan, seperti mengikuti lokakarya atau kegiatan kelompok/musyawarah kerja guru atau *in house training* untuk penyusunan perangkat kurikulum, pengembangan media pembelajaran, seminar, workskop, symposium, dan atau pertemuan ilmiah lainnya. Pengikutsertaan guru dalam pertemuan ilmiah dan pembinaan publikasi ilmiah juga dapat menjadi model pembinaan berkelanjutan bagi peningkatan profesionalitas guru. Kegiatan ini memberikan peluang kepada guru untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan hal-hal terkini dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.

Dengan melaksanakan ke sebelas kegiatan pembinaan tersebut, diharapkan seorang guru dapat meningkat kompetensinya terutama kompetensi pedagogik. Sehingga tujuan pendidikan akan dapat tercapai dengan baik.

E. Penelitian Terdahulu

Penulis mendapatkan setidaknya ada enam karya maupun hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti yang lain sebelumnya, diantaranya yaitu:

1. Karya yang penulis temukan adalah karya dari Yuliana, Bujang Rahman, dan Sulton Djasmi. Ini merupakan jurnal pendidikan yang berjudul **"***Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan di SD N 4 Metro Timur"***.**[91]

   Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendiskripsikan pemahaman guru tentang pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai motivator, peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai inovator, peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai aspirator dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk menjadikan guru profesional dan kendala yang dihadapi guru SD Negeri 4 Metro Timur untuk memenuhi tuntutan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

   Hasil penelitian diperoleh data: (1) pemahaman guru tentang PKB sebatas pengembangan diri, yaitu pelatihan, workshop, seminar, PTK dan pembuatan karya ilmiah, (2) peran kepala sekolah sebagai motivator dilakukan dengan mengikut sertakan guru dalam kegiatan pelatihan-pelatihan, melakukan monitoring dan supervisi dalam kegiatan pembelajaran, workshop penulisan karya ilmiah dan selalu memberi

[91] Yuliana, dkk., *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan di SD N 4 Metro Timur,* (Jurnal Pendidikan, Bandar Lampung: FKIP Unila, 2014).

motivasi dalam proses pembelajaran, (3) peran kepala sekolah sebagai inovator dengan langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah yaitu memfasilitasi guru untuk selalu membuat inovasi dalam melaksanakan unsur- unsur PKB, menciptakan ide-ide baru dengan kreatif, melakukan tindakan nyata dalam menuangkan ide-ide baru dengan mendatangkan staf ahli, menjadi teladan dan disiplin dalam melaksanakan tugas dan memiliki rencana kerja sekolah, (4) peran kepala sekolah sebagai aspirator dilakukan dengan mengajak berdialog dan berdiskusi dengan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan PKB, memanfaatkan teknologi informasi dan guru mempresentasikan ilmu yang dimiliki kepada guru yang lain, (5) kendala yang dihadapi dalam PKB meliputi rendah pemahaman guru dalam PKB, usia guru yang dominan sudah lanjut, sudah mendekati masa pensiun dan guru yang kurang mahir dalam perkembangan teknologi informasi.

2. Penelitian yang kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Abdulbar, Uray Husna Asmara dan Herculanus Bahari Sindju, mereka adalah peneliti dari FKIP Untan Pontianak. Penelitian ini berjudul *"Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru pada MAN Ngabang"*.[92]

   Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan yang baik dan ketersediaan guru yang profesional dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Aliyah Negeri Ngabang Kabupaten Landak adalah tuntutan, sebagaimana digariskan dalam Undang-undang

[92] Abdulbar, dkk., *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesional Guru pada MAN Ngabang,* (Jurnal Pendidikan, Pontianak : FKIP Untan, 2015).

Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 33 tentang Standar Nasional Pendidikan maupun Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 2 mengenai Lingkup Standar Nasional Pendidikan. Tujuan penelitian berupa visi, misi dan tujuan, gaya kepemimpinan kepala sekolah, strategi yang digunakan dalam meningkatkan profesional guru, serta faktor-faktor yang menjadi tantangan sehubungan upaya Kepala Sekolah Aliyah Negeri Ngabang Kabupaten Landak dalam meningkatkan profesional guru.

Ada beberapa cara Kepala Sekolah Aliyah Negeri Ngabang meningkatkan kinerja tenaga pendidik maupun tenaga kependidikannya, meliputi:

a. Mengadakan *punishment* atau hukuman berupa teguran bagi tenaga pendidik maupun tenaga pendidikan yang melanggar prinsip kedisiplinan dan melanggar tata tertib sekolah. Sebagai bentuk penyeimbang juga memberikan *reward* bagi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang nyata-nyata berprestasi dalam melaksnakan tugasnya. Adapun bentuk *reward* yang diberikan bisanya berupa insentif ataupun mengajaknya ke luar kota untuk *refreshing*;
b. Memberlakukan angka kredit untuk kemudian dijadikan acuan/ rekomendasi pengangkatan status/jabatan dan golongan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sekolah, serta tidak segan-segan merekomendasikannya agar bisa dipilih menjadi “guru teladan” dalam *event* tertentu, misalnya dalam acara Hari Pendidikan Nasional yang peringatannya dilaksanakan setiap tahun pada tanggal 2 Mei,

c. Usaha lain yang sering dilakukan Kepala Sekolah Aliyah Negeri Ngabang dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan pendidikan dalam lingkungan kepemimpinannya, bersifat pengembangan dan pelatihan, baik dengan cara mendatangkan tutor pembelajaran multi media, pembelajaran komputer, pelatihan di PT. Telkom, mengikuti *workshop* dari Departemen Agama maupun di Dinas Pendidikan Kabupaten Landak maupun Provinsi Kalimantan Barat atau Nasional, serta mengikutsertakan guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

3. Selanjutnya hasil penelitian yang ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Agustina, Sulton Djasmi dan Irawan Suntoro. Penelitian ini mengambil judul *"Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Iklim Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Lampung Tengah"*.[93]

   Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja guru terhadap mutu pendidikan, baik secara parsial maupun secara simultan.

   Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan. Iklim sekolah berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan. Kinerja guru berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap mutu pendidikan.

---

[93] Agustina, dkk., *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Iklim Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Lampung Tengah,* (Jurnal Pendidikan, Bandar Lampung: FKIP Unila, 2016).

4. Penelitian yang keempat masih berupa jurnal yang merupakan hasil karya dari Suwandi. Jurnal dari Suwandi ini mengambil judul *"Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Profesionalisme Guru".*[94]

   Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja dan komitmen kerja terhadap profesionalisme guru di smp negeri kecamatan sumberejo kabupaten tanggamus.

   Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap profesionalisme guru sebesar 0,840, pengaruh budaya kerja sebesar 0,913, pengaruh komitmen kerja sebesar 0,900, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen kerja sebesar 0,925, pengaruh budaya kerja sebesar 0,917, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,395, pengaruh budaya kerja terhadap profesionalisme sebesar 0,857, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja berpengaruh langsung terhadap profesionalisme sebesar 0,654, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen kerja yaitu 0,760.

5. Jurnal yang terakhir adalah buah karya dari Rosmala Dewi, Irawan Suntoro dan Sumadi yang berjudul *"Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Memenuhi Kepuasan Pelanggan".*[95]

---

[94] Suwandi, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Profesionalisme Guru,* (Jurnal Pendidikan, Tanggamus: 2016).

[95] Rosmala Dewi, dkk., *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Memenuhi Kepuasan Pelanggan,* (Jurnal Pendidikan, Bandar Lampung: FKIP Unila, 2016).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan pelanggan, upaya-upaya kepala sekolah, dan kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam memenuhi kepuasan pelanggan di SMA Negeri 2 Bandar Lampung.

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 2 Bandar Lampung telah menerapkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, kepuasan pelanggan terpenuhi karena telah memenuhi dimensi yang dapat dijadikan patokan (pedoman) dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan, kepala SMA Negeri 2 Bandar Lampung dalam kepemimpinannya telah optimal berupaya untuk memenuhi kepuasan pelanggan, namun sarana fisik dan kurangnya tenaga personalia menjadi kendala utama dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

6. Penelitian yang terakhir yang penulis temukan adalah penelitian hasil karya dari Edy Sunaryo. Hasil karyanya tersebut merupakan tesis pada Program Pascasarjana STAIN Tulungagung yang berjudul *"Pembinaan Guru oleh Kepala Sekolah terhadap Pengembangan Profesionalisme dalam Proses Belajar Mengajar di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari Trenggalek (Studi Multi Situs di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari)".*[96]

   Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui strategi dalam pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pengembangan

[96] Edy Sunaryo, *Pembinaan Guru oleh Kepala Sekolah terhadap Pengembangan Profesionalisme dalam Proses Belajar Mengajar di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari Trenggalek (Studi Multi Situs di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari),* (Tesis, Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2013).

profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari. 2) Untuk mengetahui proses dalam pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pengembangan profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari. 3) Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pembinaan terhadap pengembangan profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari. 4) Untuk mengetahui solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pembinaan terhadap pengembangan profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari.

Hasil penelitian : 1) strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah antara lain dengan menanamkan sikap kedisiplinan kepada guru-guru selanjutnya mendorong guru untuk mengikuti kegiatan MGMP, selain itu dengan mengadakan pembinaan yang bersifat pelatihan,seminar dan workshop. 2) Proses pembinaan yang dilakukan kepala sekolah antara lain dengan mengawasi kegiatan belajar mengajar dari guru. 3) Faktor-faktor pendukung untuk di SMP Islam Plus Nurul Hikmah antara lain banyak guru yang menyambut baik pembinaan tersebut, banyak guru yang masih muda dan bersemangat, banyak guru yang sudah menguasai teknologi, dorongan dari yayasan dan siswa. Sedang untuk penghambatnya adalah masalah keuangan dari sekolah yang minim karena sumber utama keuangan sekolah hanya berasal dari dana BOS. Dan untuk SMP Islam Gandusari faktor

pendukungnya adalah sarana dan prasarana yang memadai, kekeluargaan guru yang baik dan jumlah siswa yang banyak. Sedangkan untuk faktor penghambatnya adalah daya tangkap guru yang satu dengan yang lainnya tidak sama, tidak mudah beradaptasi. 4) Solusi dalam pembinaannya adalah dengan cara mengevaluasi kegiatan sehari-hari, minta dukungan kepada yayasan.

Penelitian yang akan peneliti lakukan tidak sama identik dengan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti di atas. Penelitian yang telah banyak dilakukan sebagian besar hanya meneliti tentang gaya kepemimpinan sekolah saja. Kalaupun ada yang meneliti hubungan antara kepala sekolah dengan guru, rata-rata masih tentang sikap profesionalnya seorang guru, belum mengerucut terhadap suatu kompetensi tertentu, khususnya kompetensi pedagogik. Selain itu, mengenai lokasi yang saat ini peneliti pilih juga berbeda yaitu di lembaga formal yang ada dalam pondok pesantren. Ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang sebagian besar di lembaga formal biasa.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Yuliana, Bujang Rahman, dan Sulton Djasmi" **"Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan di SD N 4 Metro Timur" (2014)**	1) Pemahaman guru tentang PKB sebatas pengembangan diri, yaitu pelatihan, workshop, seminar, PTK dan pembuatan karya ilmiah, 2) Peran kepala sekolah sebagai motivator dilakukan dengan mengikut sertakan guru dalam kegiatan pelatihan-pelatihan, melakukan monitoring dan supervisi dalam kegiatan pembelajaran, workshop penulisan karya ilmiah dan selalu memberi motivasi dalam proses pembelajaran, 3) Peran kepala sekolah sebagai inovator dengan langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah yaitu memfasilitasi guru untuk selalu membuat inovasi dalam melaksanakan unsur- unsur PKB, menciptakan ide-ide baru dengan kreatif, melakukan tindakan nyata dalam menuangkan ide-ide baru dengan mendatangkan staf ahli, menjadi teladan dan disiplin dalam melaksanakan tugas dan memiliki rencana kerja sekolah, 4) peran kepala sekolah sebagai aspirator dilakukan dengan mengajak berdialog dan berdiskusi dengan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, memberi kesempatan kepada	1) Yang diteliti adalah sama, yaitu kepala sekolah, 2) Penelitian ini sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, 3) Yang diteliti sama pada aspek peran kepala sekolah sebagai motivator.	1) Penelitian berbeda pada lokasi yang dipilih, 2) Peneliti lebih meneliti kepada peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, tidak sekedar peran kepala sekolah, 3) Peran kepala sekolah sebagai manajer belum diteliti peneliti sebelumnya.

		guru untuk mengikuti kegiatan PKB, memanfaatkan teknologi informasi dan guru mempresentasikan ilmu yang dimiliki kepada guru yang lain, 5) kendala yang dihadapi dalam PKB meliputi rendah pemahaman guru dalam PKB, usia guru yang dominan sudah lanjut, sudah mendekati masa pensiun dan guru yang kurang mahir dalam perkembangan teknologi informasi.		
2.	Abdulbar, Uray Husna Asmara dan Herculanus Bahari Sindju, *"*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru pada MAN Ngabang". (2015)	a. Mengadakan *punishment* atau hukuman berupa teguran bagi tenaga pendidik maupun tenaga pendidikan yang melanggar prinsip kedisiplinan dan melanggar tata tertib sekolah. Sebagai bentuk penyeimbang juga memberikan *reward* bagi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang nyata-nyata berprestasi dalam melaksnakan tugasnya. Adapun bentuk *reward* yang diberikan bisanya berupa insentif ataupun mengajaknya ke luar kota untuk *refreshing*; b. Memberlakukan angka kredit untuk kemudian dijadikan acuan/ rekomendasi pengangkatan status/jabatan dan golongan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sekolah, serta tidak segan-segan merekomendasikannya agar bisa dipilih menjadi "guru teladan" dalam *event* tertentu, misalnya dalam acara Hari Pendidikan Nasional yang peringatannya	1) Yang diteliti adalah sama, yaitu kepala sekolah, 2) Penelitian ini sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, 3) Yang diteliti sama pada aspek peningkatan kualitas guru	1) Penelitian berbeda pada lokasi dan jenjang pendidikan yang dipilih, 2) Peneliti lebih meneliti kepada peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, tidak sekedar profesionalisme secara umum, 3) Peran kepala sekolah sebagai manajer belum diteliti peneliti sebelumnya.

		dilaksanakan setiap tahun pada tanggal 2 Mei, c. Usaha lain yang sering dilakukan Kepala Sekolah Aliyah Negeri Ngabang dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan pendidikan dalam lingkungan kepemimpinannya, bersifat pengembangan dan pelatihan, baik dengan cara mendatangkan tutor pembelajaran multi media, pembelajaran komputer, pelatihan di PT. Telkom, mengikuti *workshop* dari Departemen Agama maupun di Dinas Pendidikan Kabupaten Landak maupun Provinsi Kalimantan Barat atau Nasional, serta mengikutsertakan guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).		
3.	Agustina, Sulton Djasmi dan Irawan Suntoro, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Lampung Tengah". (2016)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan. Iklim sekolah berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan. Kinerja guru berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap mutu pendidikan.	1) Pada salah satu variabel nya yang diteliti sama, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, 2) Tujuan akhir sama, yaitu pada mutu pendidikan, 3) Dilakukan pada jenjang pendidikan yang sama.	1) Pendekatan yang digunakan berbeda, yakni kuantitatif, 2) Penelitian hanya untuk mengetahui ada pengaruh atau tidak, 3) Variabel yang diteliti berbeda.
4.	Suwandi, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap profesionalisme guru sebesar 0,840, pengaruh budaya kerja sebesar	1) Pada salah satu variabel nya yang diteliti sama, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, 2) Penelitian untuk mengetahui	1) Pendekatan yang digunakan berbeda, yakni kuantitatif, 2) Penelitian hanya untuk

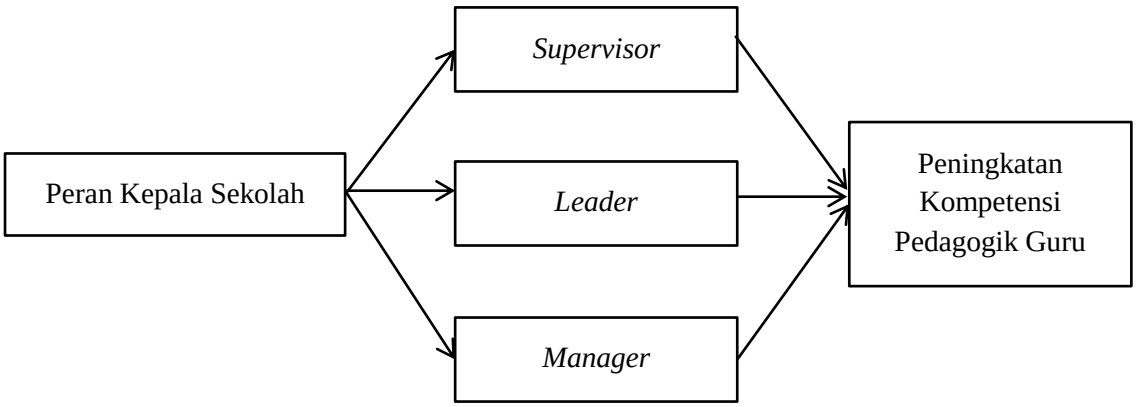
	dan Komitmen Kerja Terhadap Profesionalisme Guru". (2016)	0,913, pengaruh komitmen kerja sebesar 0,900, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen kerja sebesar 0,925, pengaruh budaya kerja sebesar 0,917, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,395, pengaruh budaya kerja terhadap profesionalisme sebesar 0,857, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja berpengaruh langsung terhadap profesionalisme sebesar 0,654, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen kerja yaitu 0,760.	profesionalisme guru 3) Dilakukan pada jenjang pendidikan yang sama.	mengetahui ada pengaruh atau tidak, 3) Variabel yang diteliti berbeda.
5.	Rosmala Dewi, Irawan Suntoro dan Sumadi, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Memenuhi Kepuasan Pelanggan". (2016)	Kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 2 Bandar Lampung telah menerapkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, kepuasan pelanggan terpenuhi karena telah memenuhi dimensi yang dapat dijadikan patokan (pedoman) dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan, kepala SMA Negeri 2 Bandar Lampung dalam kepemimpinannya telah optimal berupaya untuk memenuhi kepuasan pelanggan, namun sarana fisik dan kurangnya tenaga personalia menjadi kendala utama dalam memenuhi kepuasan pelanggan.	1) Yang diteliti adalah sama, yaitu kepala sekolah, 2) Penelitian ini sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, 3) Yang diteliti sama pada upaya memenuhi kepuasan pelanggan.	1) Penelitian yang dilakukan sebatas kepemimpinan kepala sekolah saja, 2) Pada hakikatnya sama meneliti tentang upaya memenuhi kepuasan pelanggan, hanya peneliti lebih mengerucutkan pada kompetensi gurunya, 3) Lokasi penelitian pada jenjang pendidikan yang berbeda dengan latar belakang yang berbeda.
6.	Edy Sunaryo "Pembinaan Guru oleh Kepala	1) Menanamkan sikap kedisiplinan kepada guru-guru selanjutnya mendorong guru	1) Yang diteliti adalah sama, yaitu kepala sekolah,	1) Penelitian yang dilakukan oleh Edy

	Sekolah terhadap Pengembangan Profesionalisme dalam Proses Belajar Mengajar di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari Trenggalek (Studi Multi Situs di SMP Islam Plus Nurul Hikmah dan SMP Islam Gandusari)". (2013)	untuk mengikuti kegiatan MGMP, selain itu dengan mengadakan pembinaan yang bersifat pelatihan,seminar dan workshop, 2) Proses pembinaan yang dilakukan kepala sekolah antara lain dengan mengawasi kegiatan belajar mengajar dari guru. 3) Faktor-faktor pendukung untuk di SMP Islam Plus Nurul Hikmah antara lain banyak guru yang menyambut baik pembinaan tersebut, banyak guru yang masih muda dan bersemangat, banyak guru yang sudah menguasai teknologi, dorongan dari yayasan dan siswa. Sedang untuk penghambatnya adalah masalah keuangan dari sekolah yang minim karena sumber utama keuangan sekolah hanya berasal dari dana BOS. Dan untuk SMP Islam Gandusari faktor pendukungnya adalah sarana dan prasarana yang memadai, kekeluargaan guru yang baik dan jumlah siswa yang banyak. Sedangkan untuk faktor penghambatnya adalah daya tangkap guru yang satu dengan yang lainnya tidak sama, tidak mudah beradaptasi, 4) Solusi dalam pembinaannya adalah dengan cara mengevaluasi kegiatan sehari-hari, minta dukungan kepada yayasan.	2) Penelitian ini sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, 3) Yang diteliti sama pada aspek kompetensi guru. 4) Lokasi penelitian pada jenjang pendidikan yang sama	hanya sebatas pembinaan saja, belum ke kepemimpinan kepela sekolah, 2) Pembinaan yang dilakukan khusus pada proses belajar mengajar saja, belum ke persiapan hingga evaluasi, 3) Peran kepala sekolah belum dimunculkan.

E. 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.[161]

Paradigma penelitian dalam tesis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

[161]Sugiono, *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis,* (Yogyakarta: UPP AMPYKPN,1995), 55