

## BAB

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kemampuan Profesionalisme Guru

##### 1. Pengertian Kemampuan Profesionalisme Guru

Kemampuan atau kompetensi merupakan hal yang penting dimiliki guru agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar secara efektif dan efisien. Menurut Muhibbin Syah, kompetensi adalah “kemampuan atau kecakapan melakukan sesuatu”.<sup>1</sup> Moh. Uzer Usman menjelaskan bahwa “kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya”.<sup>2</sup>

Menurut M. Nasir Usman, kemampuan terdiri dari dua unsur, yaitu: yang bisa dipelajari dan yang alamiah. Pengetahuan dan keterampilan adalah unsur kemampuan yang bisa dipelajari, sedangkan yang alamiah lazim disebut bakat.<sup>3</sup>

Sementara itu, Muhaimin menjelaskan bahwa kompetensi adalah “seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai isyarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang tertentu. Sifat intelegensi harus ditunjukkan sebagai kemahiran ketetapan, dan keberhasilan bertindak”.<sup>4</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan kemampuan adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan unggul atau kecakapan dalam suatu pekerjaan dan situasi tertentu.

Selanjutnya adalah pengertian profesionalisme. Istilah profesionalisme berasal dari *profession*. Dalam Kamus Inggris Indonesia, *profession* berarti pekerjaan.<sup>5</sup> Arifin mengemukakan bahwa *profession* mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus.<sup>6</sup> Menurut Kunandar bahwa profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan

<sup>1</sup>Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Suatu Pendekatan Baru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. 14, 1995), h. 1.

<sup>2</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet.5, 2005), h. 14.

<sup>3</sup>M. Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, Konsep, Teori dan Model* (Jakarta: Cipta Pustaka Media, 2012), h. 118.

<sup>4</sup>Muhaimin, *Pradigma Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosda Karya, cet. 7, 2004), h. 51.

<sup>5</sup>John M. Echols dan Hassan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: PT.Gramedia, 1996), Cet. Ke-23, h. 449.

<sup>6</sup>Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), Cet. Ke-3, h. 105.

dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi, profesionalisme adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu.<sup>7</sup>

Menurut Pupuh Fathurrohman, profesionalisme adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan secara terus-menerus mengembangkan strategi-strategi atau teknik-teknik yang dipergunakan dalam melaksanakan tugas profesinya.<sup>8</sup>

Selanjutnya, pengertian guru. Guru merupakan pekerjaan profesional yang tugas utamanya adalah melaksanakan pembelajaran. Dalam kamus besar bahasa Indonesia dijelaskan bahwa “guru adalah orang yang kerjanya mengajar”.<sup>9</sup>

Pengertian yang lebih lengkap dan spesifik tentang guru dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen. Pada ketentuan umum pasal 1 ayat 1 undang-undang tersebut dijelaskan bahwa guru adalah “pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah”.<sup>10</sup> Dengan demikian tugas utama guru dalam melaksanakan profesinya terdiri dari mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan.

Guru adalah suatu profesi yang sedang tumbuh. Sebagai suatu profesi ia memiliki ciri-ciri tertentu yang membedakannya dengan pekerjaan lainnya (yang bukan profesi). Ciri-ciri profesi tersebut antara lain adalah 1) pekerjaan itu memiliki fungsi dan signifikansi sosial, 2) dimilikinya sekumpulan bidang ilmu yang menjadi landasan sejumlah teknik dan prosedur kerja, 3) diperlukan persiapan yang sengaja dan sistematis sebelum orang melaksanakan pekerjaan profesional, 4) dimilikinya mekanisme untuk penyaringan secara efektif, sehingga hanya mereka yang dianggap kompeten yang diperbolehkan bekerja memberikan layanan ahli yang dimaksud, dan 5) dimilikinya organisasi profesi.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup>Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan(KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 45.

<sup>8</sup> Pupuh Fathurrohman dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2011), h. 18.

<sup>9</sup>Hasan Alwi, et.al., *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, cet.3, 2005), h. 335.

<sup>10</sup>Departemen Agama RI, *Undang-Undang Dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tentang Pendidikan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Agama RI, 2007), h. 73.

<sup>11</sup> Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 114.

Sebagai suatu profesi, guru tentu harus bekerja secara profesional, yang ditandai oleh hal-hal: 1) guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya, 2) guru menguasai secara mendalam bahan atau materi yang akan diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada siswa, 3) guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa, melalui berbagai teknik evaluasi, 4) guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya (harus ada waktu bagi guru untuk mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya), dan 5) guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

Guru yang profesional diharapkan mampu melaksanakan tugasnya secara lebih baik. Tugas utama seorang guru adalah mengajar/mendidik. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik, seorang guru sesungguhnya telah dibekali dengan sejumlah kompetensi, yakni kompetensi sosial, kompetensi personal, dan kompetensi profesional. Dari ketiga kompetensi di atas, kompetensi profesional merupakan salah satu kompetensi terpenting dan paling menentukan bagi keefektifan pelaksanaan tugas guru (mengajar).

Oleh karena itu, masalah kompetensi guru tersebut (kompetensi profesional), perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari para supervisor (kepala sekolah) sebagai pembina guru. Sementara itu, Oliva mengemukakan bahwa seorang guru akan dapat melaksanakan tugasnya (mengajar) dengan baik, apabila ia mampu dan terampil dalam: 1) merencanakan pengajaran, 2) melaksanakan pengajaran, dan 3) menilai pengajaran.<sup>12</sup> Ketiga hal tersebut menurut hemat penulis bisa dijadikan indikator dalam mengukur tingkat kualitas profesionalisme guru. Dengan kata lain, guru yang profesional akan mampu merencanakan pengajaran dengan baik, melaksanakan pengajaran dengan baik dan menilai pengajaran secara tepat dan akurat.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian guru profesional adalah seseorang yang mempunyai keahlian atau kemampuan khusus membimbing membina peserta didik, baik dari segi intelektual, spiritual, maupun emosional.

Dan profesional dalam Islam khususnya dibidang pendidikan, seseorang harus benar-benar mempunyai kualitas keilmuan kependidikan dan keinginan yang memadai guna menunjang tugas jabatan profesinya, serta tidak semua orang bisa melakukan tugas dengan baik. Apabila tugas tersebut dilimpahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka

---

<sup>12</sup> Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkat...*, h. 115-116.

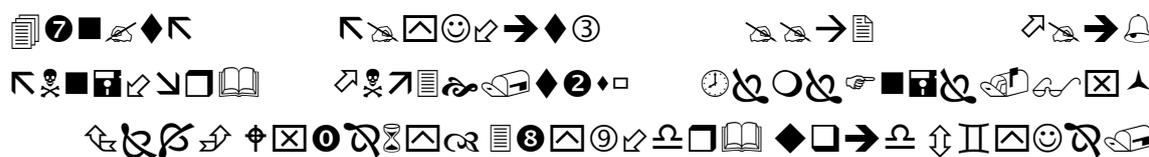
tidak akan berhasil bahkan akan mengalami kegagalan, sebagaimana sabda nabi Muhammad SAW:

إِذَا وُسِّدًا لِأَمْرٍ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رُؤَاةُ الْبُخَارِيِّ)

Artinya:

*“Apabila suatu perkara diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya”. (HR. Bukhori).*

Firman Allah SWT QS. al-Isra’ ayat 84:



Artinya:

*“Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”. (Q.S. al-Isra’:84)*

## 2. SYARAT-SYARAT GURU PROFESIONAL DALAM ISLAM

Menurut Sulani (1981: 64), Agar tujuan pendidikan tercapai, seorang guru harus memiliki syarat-syarat pokok. Syarat pokok yang dimaksud adalah :

- a) Syarat Syahsiyah (memiliki kepribadian yang diandalkan)
- b) Syarat Imiah (memiliki pengetahuan yang mumpuni)
- c) Syarat Idofiyah (mengetahui, mengahayati, dan menyelami manusia yang dihadapinya, sehingga dapat menyatukan dirinya untuk membawa anak didik menuju tujuan yang ditetapkan)

Guru dalam Islam sebagai pemegang jabatan professional membawa misi ganda dalam waktu yang bersamaan, yaitu misi agama dan misi ilmu pengetahuan. Misi agama menuntut guru untuk menyampaikan nilai-nilai ajaran agama kepada murid, sehingga murid dapat menjalankan kehidupan sesuai dengan norma-norma agama tersebut. Misi ilmu pengetahuan menuntut guru menyampaikan ilmu sesuai dengan perkembangan zaman.

Menurut Ghofir, Untuk mewujudkan misi ini, guru harus seperangkat kemampuan, sikap, dan keterampilan sebagai berikut :

- a) Landasan moral yang kokoh untuk melakukan jihad dan mengemban amanah
- b) Kemampuan mengembangkan jaringan kerjasama/silaturahmi
- c) Membentuk team work yang kompak
- d) Mencintai kualitas yang tinggi.

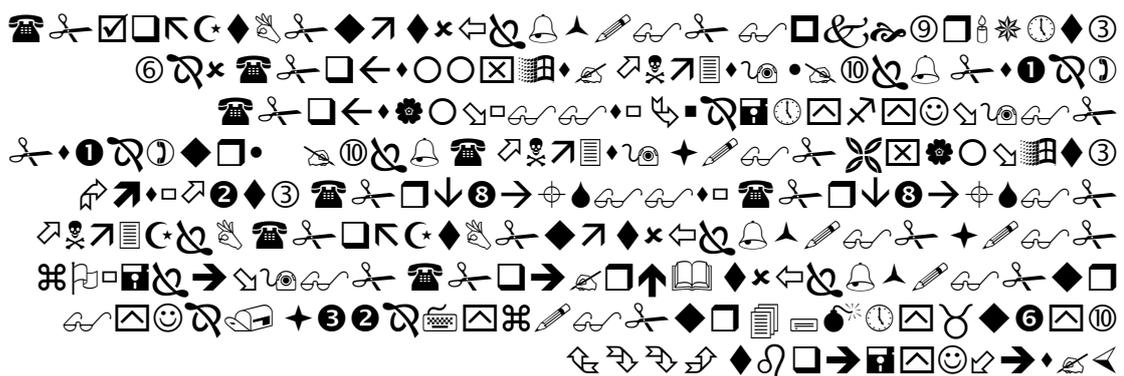
Dari hasil analisis terhadap sejumlah literature, secara umum syarat profesionalisme guru dalam pandangan Islam adalah:

1. Bertaqwa

Dalam kamus Munjid, kata “Taqwa” berasal dari kata”*Waqqa-Yaqy-Wiqayah*” yang berarti menjaga, menghindari, menjauhi, takut, dan berhati-hati. Dengan demikian, taqwa bukan hanya sekedar takut, akan tetapi juga merupakan kekuatan untuk taat kepada perintah Allah Swt. Dengan kesadaran ini, membuat kita menyadari dan meyakini dalam hidup ini bahwa tidak ada jalan menghindar dari Allah, sehingga mendorong kita untuk selalu berada dalam garis-garis yang telah Allah tentukan.

2. Berilmu Pengetahuan Luasp

Islam mewajibkan kepada ummatnya untuk menuntut ilmu, Allah sangat senang kepada orang yang suka mencari ilmu. Oleh karena itu seorang guru harus menambah perbendaharaan keilmuannya. Karena dengan ilmu orang akan bertambah keimanan dan derajatnya di hadapan Allah. Sesuai dengan firman Allah:



Artinya:

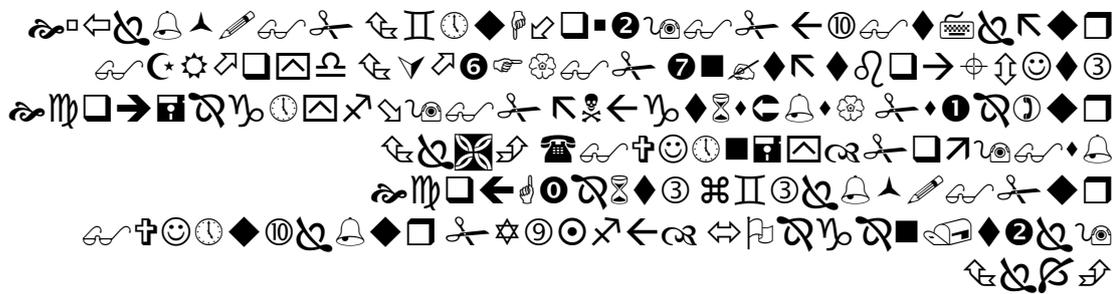
*“Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.* (Q.S. al-mujadalah: 11)

3. Berlaku Adil

Secara harfiah, adil berarti lurus dan tegak, bergerak dari posisi yang salah menuju posisi yang diinginkan, adil juga berarti seimbang (balance) dan setimbang (equilibrium), sedangkan menurut Aminudin “adil” adalah meletakkan sesuatu pada tempatnya. Maksudnya tidak termasuk memihak antara yang satu dengan yang lain. Dengan kata lain, bertindak atas dasar kebenaran, bukan mengikuti nafsunya.

4. Berwibawa

Guru yang berwibawa dilukiskan oleh Allah dalam Al-Qur’an, surat al-Furqon ayat 63 dan 64:

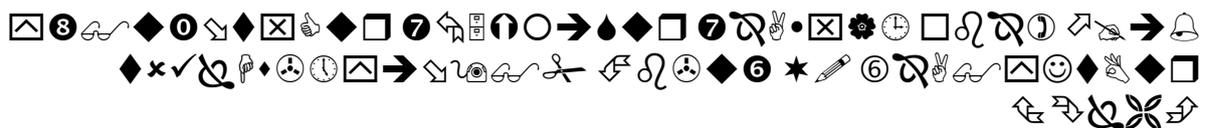


Artinya:

“Dan hamba-hamba Tuhan yang Maha Penyayang itu (ialah) orang-orang yang berjalan di atas bumi dengan rendah hati dan apabila orang-orang jahil menyapa mereka, mereka mengucapkan kata-kata (yang mengandung) keselamatan”. “Dan orang yang melalui malam hari dengan bersujud dan berdiri untuk Tuhan mereka”. (Q.S. al-Furqan: 63-64)

5. Ikhlas

Ikhlas artinya bersih, murni, dan tidak bercampur dengan yang lain. Sedangkan ikhlas menurut istilah adalah ketulusan hati dalam melaksanakan suatu amal yang baik, yang semata-mata karena Allah. Ikhlas dengan sangat indah digambarkan oleh dalam al-Qur’an surat al-An’am ayat 162:



Artinya:

“Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam”. (Q.S. al-An’am: 162)

6. Mempunyai Tujuan yang Rabbani

Hendaknya guru mempunyai tujuan yang *rabbani*, di mana segala sesuatunya bersandar kepada Allah dan selalu mentaati-Nya, mengabdikan kepada-Nya, mengikuti syari'at-Nya, dan mengenal sifat-sifat-Nya. Jika guru telah mempunyai sifat rabbani, maka dalam segala kegiatan pendidikan muridnya akan menjadi Rabbani juga, yaitu orang-orang yang hatinya selalu bergetar ketika disebut nama Allah dan merasakan keagungan-Nya pada setiap rentetan peristiwa sejarah peristiwa melintas dihadapannya. Sebagaimana firman Allah Swt:



Artinya:

*“Sesungguhnya orang-orang yang berimanlah mereka yang bila disebut nama Allah gemetarlah hati mereka, dan apabila dibacakan ayat-ayat-Nya bertambahlah iman mereka (karenanya), dan hanya kepada Tuhanlah mereka bertawakkal”.* (Q.S. al-Anfaal: 2)

## 7. Mampu Merencanakan dan Melaksanakan Evaluasi Pendidikan

Perencanaan adalah suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke depan. Dengan demikian seorang guru harus mampu merencanakan proses belajar mengajar dengan baik. Guru yang dapat membuat perencanaan adalah sama pentingnya dengan orang yang melaksanakan rencana tersebut. Oleh karena sebuah perencanaan yang matang dalam sebuah proses belajar mengajar membutuhkan suatu pemikiran dan kesanggupan dalam melihat masa depan, yang akan berhasil manakala rencana tersebut dilaksanakan dengan baik.

Istiah evaluasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *“Evaluation”*. Evaluasi adalah suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu. Evaluasi diartikan juga segala sesuatu tindakan atau proses untuk menentukan nilai segala sesuatu dalam dunia pendidikan atau yang ada hubungannya dengan dunia pendidikan.

Tujuan evaluasi adalah mengetahui kadar pemahaman murid terhadap mata pelajaran, untuk melatih keberanian dan mengajak murid untuk mengingat kembali

pelajaran tertentu yang telah diberikan. Jenis-jenis evaluasi yang dapat diterapkan oleh seorang guru dalam pendidikan Islam yaitu “evaluasi formatif, evaluasi sumatif, evaluasi penempatan, dan evaluasi diagnostik”. Syarat-syarat yang dapat dipergunakan dalam evaluasi pendidikan Islam adalah : “*Validity, Reliable*, dan Efisien”. Jenis-jenis evaluasi yang biasanya diterapkan adalah tes tertulis (*written test*), tes lisan (*oral test*), tes perbuatan (*Performance test*).

#### 8. Menguasai Bidang yang Ditekuni

Guru harus cakap dalam mengajarkan ilmunya, karena seorang guru hidup dengan ilmunya. Guru tanpa ilmu yang dikuasainya bukanlah guru lagi. Oleh karena itu kewajiban seorang guru adalah selalu menekuni dan menambah ilmu pengetahuannya. Yang dimaksud dengan menguasai bidang yang ditekuni adalah seorang guru yang ahli dalam mata pelajaran tertentu. Tidak menutup kemungkinan seorang guru mampu mengajar muridnya sampai dua mata pelajaran, yang penting dia profesional dan menguasai keilmuannya.

### 3. Kewajiban Guru Profesional

Sebagai guru profesional, dalam melakukan tugas keprofesionalan, menurut UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 20, seperti yang disampaikan Djaali (2011) dalam Nasional Forum Komunikasi Pasca Sarjana LPTKN di Manado 14 Mei 2011, maka guru dituntut memiliki kewajiban yaitu:

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika.
- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>*Ibid.*, h. 139-140.

#### 4. Indikator Pengukuran Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru menurut para ahli dapat diukur oleh beberapa indikator, antara lain:

1. Studi yang dilakukan oleh Ace Suryani menunjukkan bahwa guru yang bermutu dapat diukur dengan lima indikator, yaitu:
  - a. Kemampuan profesional (*professionalcapacity*), sebagaimana terukur dari ijazah, jenjang pendidikan, jabatan dan golongan, serta pelatihan.
  - b. Upaya profesional (*professionalefforts*), sebagaimana terukur dari kegiatan mengajar, pengabdian dan pelatihan.
  - c. Waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*teachaertime*) sebagaimana terukur dari masa jabatan, pengalaman mengajar serta lainnya.
  - d. Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaannya (*linkandmach*), sebagaimana terukur dari mata pelajaran yang diampu, apakah telah sesuai dengan spesialisnya atau tidak.
  - e. Tingkat kesejahteraan (*prosperiousity*), sebagaimana terukur dari upah, honor atau penghasilan rutinnya. Tingkat kesejahteraan yang rendah bisa mendorong seorang pendidik untuk melakukan kerja sambilan, dan bila mana kerja sambilan ini sukses, bisa jadi profesi mengajarnya berubah menjadi sambilan.<sup>14</sup>
2. Jurnal terkemuka manajemen pendidikan, *Education Leadership* edisi Maret 1993 menurunkan laporan mengenai tuntutan guru profesional. Menurut jurnal tersebut, untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut memiliki lima hal, yakni:
  - a. Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepentingan siswanya.
  - b. Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya kepada siswa.
  - c. Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar.
  - d. Guru harus mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya.

---

<sup>14</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 136.

- e. Guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya PGRI dan organisasi profesi lainnya.<sup>15</sup>

Tuntutan untuk menjadi profesional tersebut mengharuskan guru memiliki komitmen yang jelas terhadap muridnya, sebab kehadiran dirinya dipersekolahkan atau madrasah secara langsung memang untuk mengembangkan potensi yang dimiliki siswa tersebut secara proporsional (karena setiap peserta didik berbeda potensi dan kapasitasnya). Ketika ia menjalankan fungsi dengan komitmen yang tinggi, maka penguasaannya terhadap materi yang akan disampaikannya kepada siswa harus benar-benar menyentuh tujuan kurikulum pembelajaran materi pembelajaran tersebut. Setiap materi yang diajarkan guru agar memenuhi syarat sebagai guru profesional, ia harus mampu mengaktualkan bahan ajar tersebut dalam konteks apapun, terutama dengan lingkungan pembelajaran anak didik.

Guru profesional dalam konteks keilmuan adalah guru yang mampu memahami filsafat mata pelajaran yang diajarkannya.<sup>16</sup> Alangkah baik dan bagusnya jika materi bahan ajar dari mata pelajaran yang diajarkan guru, diiringi dengan filsafat materi mata pelajaran itu. Dengan filsafat materi bahan ajar tersebut, diyakini guru telah memahami secara mendasar apa tujuan kurikulum dari setiap materi pelajaran sehingga materi bahan ajar tersebut terinternalisasi dalam diri setiap siswa ketika proses pembelajaran sedang berlangsung. Tuntutan ini adalah tuntutan yang selayaknya terealisasi dalam diri guru, sehingga sifat keprofesionalan guru secara ontologis dan epistemologis dapat dipertanggung jawabkan secara akademik.

Seorang guru profesional adalah guru yang bertanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan kepada siswanya. Melakukan kontrol dan melihat seberapa jauh siswa mampu menyerap materi yang telah diajarkan, merasa tidak puas jika hasil evaluasi siswa tidak berhasil sesuai dengan target pembelajaran. Guru profesional juga harus mampu berpikir secara sistematis, dapat melakukan koreksi terhadap apa yang dilakukan dan terbuka melihat diskusi dan menerima kritik dari teman sejawat dan atasan yang bertanggung jawab terhadap kompetensi profesinya.<sup>17</sup>

3. Dalam konteks yang aplikatif, kemampuan profesional guru dapat diwujudkan dalam penguasaan sepuluh kompetensi guru, yang meliputi:

---

<sup>15</sup>*Ibid.*, h. 136-137.

<sup>16</sup>Irwan Nasution dan Amiruddin Siahaan, *Manajemen Pengembangan Profesionalitas Guru* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h. 22.

<sup>17</sup>*Ibid.*, h. 23.

- a. Menguasai bahan, meliputi:
  - 1) Menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum,
  - 2) Menguasai bahan pengayaan/penunjang bidang studi
- b. Mengelola program belajar-mengajar, meliputi:
  - 1) Merumuskan tujuan pembelajaran,
  - 2) Mengenal dan menggunakan prosedur pembelajaran yang tepat,
  - 3) Melaksanakan program belajar-mengajar,
  - 4) Mengenal kemampuan anak didik.
- c. Mengelola kelas, meliputi:
  - 1) Mengatur tata ruang kelas untuk pelajaran,
  - 2) Menciptakan iklim belajar-mengajar yang serasi.
- d. Penggunaan media atau sumber, meliputi:
  - 1) Mengenal, memilih dan menggunakan media,
  - 2) Membuat alat bantu yang sederhana,
  - 3) Menggunakan perpustakaan dalam proses belajar-mengajar,
  - 4) Menggunakan *micro teaching* untuk unit program pengenalan lapangan.
- e. Menguasai landasan-landasan pendidikan.
- f. Mengelola interaksi-interaksi belajar-mengajar.
- g. Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pelajaran.
- h. Mengenal fungsi layanan bimbingan dan konseling di sekolah, meliputi:
  - 1) Mengenal fungsi dan layanan program bimbingan dan konseling,
  - 2) Menyelenggarakan layanan bimbingan dan konseling.
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna Keperluan Pengajaran.<sup>18</sup>

## 5. Standardisasi Guru Profesional

Standardisasi sebagai seorang guru profesional, maka seorang guru wajib memiliki hal-hal sebagai berikut:

### a. Kualifikasi akademik

---

<sup>18</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan...*, h. 137-138.

Kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat setelah menyelesaikan studi di perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah.

### **b. Kompetensi**

Kata kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu “*competence*” yang berarti kemampuan, kecakapan dan ketangkasan.<sup>19</sup> Sedangkan dalam kamus umum bahasa Indonesia kompetensi berarti kewenangan, kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu.<sup>20</sup> Berdasarkan pengertian di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi yang asal katanya “*competence*” berarti kemampuan, kecakapan, ketangkasan dan kekuasaan seseorang dalam melakukan dan memutuskan suatu hal. Kalau dihubungkan dengan tugas guru maka kompetensi merupakan kemampuan mutlak yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

W. Robert Houston merumuskan pengertian kompetensi, yaitu: “*competence*” *ordinarily is defened as “adequaly for a task “or possession of required knowledge skill and abilities”* (kompetensi adalah suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang.<sup>21</sup> Adapun Nana Sudjana mengemukakan bahwa kompetensi ialah kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang guru.<sup>22</sup>

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasi oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi guru sebagaimana dimaksud meliputi:

- 1) Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, indikatornya adalah:
  - a) Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan
  - b) Pemahaman terhadap peserta didik
  - c) Pengembangan kurikulum/silabus
  - d) Perancangan pembelajaran

<sup>19</sup>Jhon M. Echol dan Hasan Sadily, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1998), h. 38.

<sup>20</sup>W.J.S. Poerwardarminta, *Kamus Umum Bahas Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), h. 40.

<sup>21</sup>Roestiyah NK, *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1989), h. 4.

<sup>22</sup>Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2004), h.72.

- e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
  - f) Pemanfaatan teknologi pembelajaran
  - g) Evaluasi proses dan hasil belajar, dan
  - h) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>23</sup>
- 2) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.<sup>24</sup> Kompetensi kepribadian/pribadi, mencakup:
- a) Mengembangkan kepribadian
  - b) Berinteraksi dan berkomunikasi
  - c) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan
  - d) Melakukan administrasi sekolah
  - e) Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.<sup>25</sup>

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 terampil dalam: Mengenal dan mengakui harkat dan potensi setiap individu atau murid yang diajarkan. Membina suatu suasana sosial yang meliputi interaksi belajar mengajar sehingga amat bersifat menunjang secara moral (batiniah) terhadap murid bagi terciptanya kepehaman dan kesamaan akal dalam pikiran serta perbuatan murid dengan guru. Membina suatu perasaan saling menghargai, saling bertanggung jawab dan saling mempercayai murid dengan guru.<sup>26</sup>

- 3) Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.

Uzer Usman mengungkapkan, bahwa guru harus memiliki kompetensi profesional dalam proses pembelajaran, kompetensi profesional guru tersebut yaitu :

- a) Menguasai landasan kependidikan:
  - 1) Mengetahui tujuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.
  - 2) Mengetahui fungsi sekolah dan masyarakat.

---

<sup>23</sup>Irwan Nasution dan Amiruddin Siahhaan, *Manajemen Pengembangan Profesionalitas Guru* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h. 49.

<sup>24</sup>Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu...*, h. 134.

<sup>25</sup>M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 16-17.

<sup>26</sup>*Ibid*, h. 17-18

3) Mengetahui prinsip-prinsip psikologi pendidikan.<sup>27</sup>

b) Menguasai bahan pengajaran

Di samping guru profesional memiliki kemampuan dalam penguasaan landasan kependidikan, juga diharapkan memiliki kemampuan profesional dalam penguasaan bahan. Ada beberapa kemampuan guru profesional dalam menguasai bahan pengajaran yakni:

- Menguasai bahan pengajaran kurikulum pendidikan dasar dan menengah
- Menguasai bahan pengayaan, yaitu: mengkaji bahan penunjang yang relevan dengan bahan bidang studi dan profesi keguruan.
- Menyusun program pengajaran

Selain menguasai landasan kependidikan, bahan pengajaran, guru profesional juga dituntut memiliki kemampuan dalam menyusun program pengajaran. Penyusunan program pengajaran inilah nantinya yang menentukan ke mana proses interaksi belajar mengajar akan dibawa. Kemampuan yang diharapkan terhadap guru profesional tersebut adalah:

a) Menetapkan tujuan pembelajaran, yaitu:

- 1) Mengkaji ciri-ciri tujuan pembelajaran
- 2) Dapat merumuskan tujuan pembelajaran
- 3) Menetapkan tujuan pembelajaran untuk satu satuan pembelajaran/pokok bahasan

b) Memilih dengan mengembangkan bahan pembelajaran, yaitu:

- 1) Dapat memilih bahan pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.
- 2) Mengembangkan bahan pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.

c) Memilih dengan mengembangkan strategi belajar mengajar, yaitu:

- 1) Mengkaji berbagai metode mengajar
- 2) Dapat memilih metode mengajar yang tepat
- 3) Merancang prosedur belajar mengajar yang tepat

d) Memilih dengan mengembangkan media pengajaran yang sesuai, yaitu:

- 1) Mengkaji berbagai media pengajaran
  - 2) Memilih media pengajaran yang tepat
  - 3) Membuat media pengajaran yang sederhana
-

- 4) Menggunakan media pengajaran
- e) Memilih dan memanfaatkan sumber belajar, yaitu:
  - 1) Mengkaji berbagai jenis kegunaan sumber belajar
  - 2) Memanfaatkan sumber belajar yang tepat
  - 3) Melaksanakan program pengajaran.<sup>28</sup>

Dalam melaksanakan program pengajaran, guru berpedoman kepada penyusunan program pengajaran yang sudah dibuat sebelumnya. Ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam melaksanakan program pengajaran yaitu:

- 1) Menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat
- 2) Mengatur ruangan belajar
- 3) Mengelola interaksi belajar mengajar, yaitu:
  - a) Mengkaji cara-cara mengamati belajar mengajar
  - b) Dapat mengamati kegiatan belajar mengajar
  - c) Menguasai berbagai keterampilan belajar mengajar
  - d) Dapat menggunakan berbagai keterampilan dasar mengajar
  - e) Dapat mengatur murid dalam kegiatan belajar mengajar
  - f) Menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.<sup>29</sup>

Guru mempunyai hak dan kewajiban untuk memberikan penilaian terhadap hasil belajar peserta didik. Peserta didik mempunyai hak untuk mengetahui hasil belajar mereka untuk setiap bidang studi atau seluruh nilai rata-rata dalam buku rapor mereka, sehingga peserta didik dapat mengetahui nilai bidang studi mana yang masih di bawah standar yang perlu diperbaiki, serta nilai tinggi yang perlu dipertahankan. Guru tentu menyadari bahwa prestasi belajar sebagai *reinforcement* yang dapat memberikan motivasi terhadap peserta didik. Dengan mengetahui prestasi belajar, guru dapat mengambil tindakan konstruktif. Ada beberapa kemampuan yang dituntut yang harus dikuasai oleh guru, yakni :

- 1) Menilai prestasi murid untuk kepentingan pengajaran, yaitu:
  - a) Mengkaji konsep dasar penilaian
  - b) Mengkaji berbagai teknik penilaian

---

<sup>28</sup>*Ibid.*, h. 18-19.

<sup>29</sup>*Ibid.*

- c) Menyusun alat penilaian
  - d) Mengkaji cara mengolah dan menapsirkan data untuk menetapkan tarap pencapaian murid
  - e) Dapat menyelenggarakan penilaian pencapaian murid
- 2) Menilai proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan, yaitu:
- a) Menyelenggarakan penilaian untuk memperbaiki proses belajar mengajar
  - b) Dapat memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan proses belajar mengajar.<sup>30</sup>

Guru yang professional tidak hanya mengetahui, tetapi betul-betul melaksanakan apa-apa yang menjadi tugas dan peranannya dengan penuh rasa tanggung jawab.

- 4) Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.<sup>31</sup> Adapun indikator kompetensi sosial yaitu:
- a) Berkomunikasi lisan, tulisan, dan isyarat
  - b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
  - c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orangtua/wali peserta didik, bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta system nilai yang berlaku, dan
  - d) Menerapkan prinsip-prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.<sup>32</sup>

Selain kompetensi yang telah dipaparkan adalagi kompetensi yang harus dimiliki seorang guru yaitu: kompetensi professional religious. Dalam perspektif Islam, seorang pendidik (guru) akan berhasil menjalankan tugasnya apabila memiliki pikiran kreatif dan terpadu serta mempunyai kompetensi profesional religious.<sup>33</sup>

Yang dimaksud kompetensi profesional religious sebagaimana di atas adalah kemampuan untuk menjalankan tugasnya secara profesional. Artinya, mampu membuat keputusan keahlian atas beragamnya kasus serta mampu mempertanggungjawabkannya berdasarkan teori dan wawasan keahliannya dalam perspektif Islam.<sup>34</sup> Allah berfirman:

---

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu...*, h. 134.

<sup>32</sup> Irwan Nasution dan Amiruddin Siahaan, *Manajemen Pengembangan...*, h. 50.

<sup>33</sup> Muhaimin, Dkk. *Kontroversi Pemikiran Fazlur Rahman: Sudi Kritis Pembaharuan Pendidikan Islam* (Cirebon: Dinamika, 1999), h. 155.

<sup>34</sup> Muhaminin dan Abdul Mujib. *Pemiiran Pendidikan Islam Kajian Filosofi dan Kerangka Dasar Operasionalisasinya* (Bandung: Trigenda Karya. 1993) h. 173



Artinya:

*Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mengetahui pengetahuan tentang hal itu, (karena) sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati, semuanya itu akan di tanya. (Q.S. al-Isra': 36).*

Firman di atas sudah sangat tegas menjelaskan bahwa seorang guru mestilah memiliki kompetensi profesional sebagaimana diamanatkan dalam UUGD. Dalam kaitan ini, al-Ghazali pernah berkata, “Hendaklah guru mengamalkan ilmunya, jangan perkataannya membohongi perbuatannya. Perumpamaan guru yang membimbing murid, bagaikan ukiran dan tanah liat atau bayangan dengan tongkat. Bagaimana mungkin tanah liat dapat terukir sendiri tanpa ada alat untuk mengukirnya dan bagaimana mungkin bayangan akan lurus kalau tongkatnya bengkok.”<sup>35</sup>

### c. Sertifikasi

Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru profesional, dimana sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru sebagai tenaga profesional. Sertifikat pendidik sebagaimana dimaksud diberikan kepada guru-guru yang telah memenuhi persyaratan. Pengadaan sertifikat pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah. Sertifikasi pendidik dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel.<sup>36</sup>

## B. Fungsi dan Peran Kepala sekolah

### 1. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

<sup>35</sup> Sulaiman, Tathiyah Hasan., *Alam Pikiran al-Ghazali Mengenai Pendidikan dan Ilmu* (Bandung : CV. Diponegoro, 1986). h. 56.

<sup>36</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu...*, h. 134.

Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dapat melaksanakan tugasnya dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus mampu melakukan manajemen kepemimpinannya dengan baik. Kesuksesan kepemimpinan kepala sekolah dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Berdasarkan dari peranan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, jelaslah bahwa dalam suatu kepemimpinan, kepala sekolah harus memiliki peranan-peranan yang dimaksud, di samping itu juga bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tugas yang diembannya, sebagaimana menurut M. Ngalim Purwanto, sebagai berikut:

1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok dan keinginan kelompoknya, dalam artian kebutuhan sekolah dalam bentuk fisik bangunan maupun non fisik (kwalitas input dan output), serta kebutuhan guru dan seluruh proses pembelajarannya, serta yang sangat penting adalah kebutuhan peserta didik dalam proses pembelajarannya yang di kaitkan dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.
2. Dari keinginan itu dapat dipetik kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai.

3. Meyakinkan seluruh komponen sekolah mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.

Tugas kepemimpinan kepala sekolah tersebut akan berhasil dengan baik apabila seorang kepala sekolah memahami akan tugas yang harus dilaksanakannya. Oleh sebab itu kepala sekolah akan tampak dalam proses di mana dia mampu mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain. Untuk keberhasilan dalam pencapaian tujuan sekolah diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, di mana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin.

Di samping itu kepala sekolah harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

## 2. Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan (Kepala Sekolah)

Berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin pendidikan melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, maka kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah) dapat diklasifikasikan ke dalam empat tipe,<sup>37</sup> yaitu:

- a. Tipe otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan “*authoritarian*”. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat pada anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

- b. Tipe “*laissez-faire*”

Tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada

---

<sup>37</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 127.

bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

c. Tipe demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya ia selau berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

d. Tipe *pseudo-demokratis*

Tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe pseudo demokratis hanya tampaknya saja yang bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Misalnya jika ia mempunyai ide-ide, pikiran, konsep-konsep yang ingin diterapkan di lembaga yang dipimpinnya, maka hal tersebut didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide/pikiran/konsep tersebut sebagai keputusan bersama.

### **3. Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan**

Kepala sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan pendidikan di sekolah harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat diperaktekkan dalam kehidupan sehari-hari. Di bawah ini akan diuraikan beberapa hal yang menentukan kesuksesan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, di antaranya tentang keterampilan dan kemampuan kepala sekolah di lingkungan sekolah.

Keterampilan dan kemampuan yang menggambarkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam penerapan kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut:

1) Kepala sekolah adalah pemimpin di bidang kurikulum harus:

- a. Mengetahui dan menerima keberadaan filsafat pendidikan dalam keseluruhan sistem sekolah.

- b. Berusaha mengembangkan dan menggunakan filsafat hidup dan filsafat pendidikan secara personal maupun secara profesional.
  - c. Mengetahui sumber-sumber material yang dapat membantu dan memperkembangkan kurikulum.
  - d. Menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan masyarakat dan kebutuhan anak didik.
  - e. Mendayagunakan sumber-sumber masyarakat dalam mengimplementasikan kurikulum.
- 
- f. Mendorong pendekatan eksperimental dalam mengajar dan dalam kurikulum kepada semua anggota staf.
  - g. Bertanggung jawab atas keseluruhan kurikulum dan memberikan kepemimpinan yang positif.<sup>38</sup>
- 2) Kepala sekolah adalah pemimpin di bidang personalia yang harus:
- a. Memiliki kemampuan menerima dan menghargai individu guru sebagai anggota staf atas dasar karakter pribadi dan latarbelakang.
  - b. Memberikan bekal yang mendorong kekuatan, minat dan kecakapan setiap anggota staf dalam melaksanakan tugas.
  - c. Menghargai kekuatan dan kelemahan guru dan memperlengkapi serta membantunya melalui konseling pribadi.
  - d. Mempraktekkan pendekatan psikologis dalam manajemen personalia.
  - e. Mengetahui dan menerapkan beraneka ragam teknik kerja bersama staf dalam menyelesaikan problem.
  - f. Mendorong dan memberikan bimbingan dan pertumbuhan profesional pada guru dan mendorong motifasi belajar.<sup>39</sup>
- 3) Kepala sekolah adalah pemimpin di bidang hubungan guru-murid harus dapat:
- a. Mengarahkan guru agar memiliki pengetahuan tentang murid.
  - b. Mendorong guru agar profesional dalam menyampaikan materi.
  - c. Mengusahakan adanya catatan tentang murid dan mendorong guru untuk membuat laporan periodik tentang murid.

---

<sup>38</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi pendidikan* (tkp: Bina Aksara, 1984), h. 29.

<sup>39</sup> *Ibid.*, h. 31.

- d. Mendorong guru-guru agar respek kepada murid sesuai dengan hakikat kemanusiaan.
- e. Membantu guru-guru untuk membedakan sebab dan akibat dalam menghadapi masalah.
- f. Membantu guru-guru dalam memecahkan problema murid dan melihat imflikasi problem dalam konteks situasi kelompok.
- g. Mendorong guru-guru untuk menciptakan rencana bersama antara guru-murid di kelas, dalam rangka mengembangkan kepemimpinan dan keanggotaan murid.
- h. Memberikan contoh kepada para staf sekolah dan murid dengan jalan membina hubungan pribadi yang baik kepada mereka.<sup>40</sup>

#### **4. Tugas-Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah.**

Tugas-tugas kepemimpinan kepala sekolah secara umum meliputi:

- 1) Meningkatkan diri dan staf secara profesional.
- 2) Meningkatkan pengajaran di kelas.
- 3) Menyusun dan meningkatkan program sekolah.
- 4) Memberikan bimbingan dan meningkatkan disiplin.
- 5) Menumbuhkan profesi dalam bidang kerja masing-masing.
- 6) Mengusahakan hubungan dengan masyarakat yang intim dan terpadu.
- 7) Menyediakan dan mengelola fasilitas yang memadai.
- 8) Mengembangkan etika profesional dan hubungan yang intim dengan staf dan supervisor.
- 9) Mengelola pengadaan, pendayagunaan dan pelaporan keuangan sekolah.
- 10) Mengatur pelayanan khusus (*special-service*) di sekolah.<sup>41</sup>

#### **5. Peran/Fungsi Kepala Sekolah**

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) inovator; dan (7) motivator.

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi guru.

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, h.32.

<sup>41</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi pendidikan...*, h. 37-38.

a. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sebagai edukator, kepala sekolah perlu selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti.<sup>42</sup>

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar anak didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a) Mengikutsertakan para guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasannya; memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- b) Berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik agar giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- c) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

---

<sup>42</sup> Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 79-80.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangkamelakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan yang membuahkan kerja sama (*cooperation*), memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Sebagai manajer, kepala sekolah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders sekolah. Memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati.<sup>43</sup>

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas ke dalam tugas-tugas operasional.

Dalam berbagai kegiatan administrasi, maka membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala sekolah bergantung pada berbagai faktor, di antaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan sekolah yang

---

<sup>43</sup> Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, h. 80.

mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini dituangkan ke dalam rencana tahunan sekolah yang dijabarkan dalam program semester atau catur wulan.

Di samping itu, fungsi kepala sekolah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.<sup>44</sup>

#### d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starratmenyatakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif.

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang independen dan dapat meningkatkan objektivitas pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya.<sup>45</sup>

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan;

---

<sup>44</sup>Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, h. 81.

<sup>45</sup>*Ibid.*

- b) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan;
- c) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah;
- d) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru;
- e) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dimana supervisor lebih banyak mendengar serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan;
- f) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yakni pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik;
- g) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan;
- h) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan memecahkan suatu masalah.<sup>46</sup>

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra-kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi kegiatan ekstra-kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

#### e. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter

---

<sup>46</sup> Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, h. 82.

husus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>47</sup>

Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin mungkin bergaya demokratis, otoriter dan mungkin bersifat bebas. Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu gaya kepemimpinan otoriter lebih cepat dan tepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Jika kepala sekolah yang memiliki tiga gaya sebagai pemimpin, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya dapat menggunakan strategi yang tepat sesuai tingkat kematangan para tenaga kependidikan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan.<sup>48</sup>

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peranan dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable, dan fleksibel.

---

<sup>47</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 84.

<sup>48</sup>Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, h. 83.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *movingclass*. *Movingclass* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Movingclass* ini biasa dirangkaikan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dijaga oleh beberapa guru yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.<sup>49</sup>

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

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

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (*effectiveness*) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.<sup>50</sup>

Semua peran kepala sekolah yang telah dikemukakan di atas bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tapi harus diingat, bukan itu saja yang mendukung tercapainya mutu pendidikan/sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Sudarwan Danim, bahwa untuk meningkatkan mutu sekolah disarankan dengan melibatkan lima

---

<sup>49</sup>*Ibid*

<sup>50</sup>*Ibid.* 85.

faktor yang dominan (1).Kepemimpinan Kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat; (2). Siswa. Pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat“ sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa; (3). Guru. Pelibatan guru secara maksimal , dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan disekolah. (4). Kurikulum. Adanya kurikulum yang tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga tujuan dapat dicapai secara maksimal; (5). Jaringan Kerjasama. Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja.<sup>51</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, perubahan paradigma harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dan karyawan sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan mutu dilingkungan kerja khususnya lingkungan kerja pendidikan. Pimpinan dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (*teamwork* ) yangn saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (*goals* ) akan tercipta dengan baik.

## C. Kebijakan Kepala Sekolah

### 1. Pengertian Kebijakan kepala Sekolah

Kebijakan kepala sekolah terdiri dari dua kata yakni kebijakan dan kepala sekolah. Sebelum kita mengetahui makna dari kebijakan kepala sekolah terlebih dahulu kita harus mengetahui makna dari kebijakan itu sendiri. Menurut Ali Imran bahwa kebijakan adalah *wisdom*. Sedangkan kebijaksanaan adalah *policy*.<sup>52</sup>

Kebijakan berarti kepandaian; kemahiran; kebijaksanaan; Rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak dalam usaha mencapai sasaran, garis haluan.

---

<sup>51</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), h. 56.

<sup>52</sup>Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia Proses, Produk dan Masa depannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 16.

Kebijakan adalah suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dengan aturan yang ada, yang dikenakan kepada seseorang karena adanya alasan yang dapat diterima untuk tidak memberlakukan aturan yang berlaku.<sup>53</sup> Sedangkan kebijaksanaan (*policy*) adalah aturan-aturan yang semestinya dan harus diikuti tanpa pandang bulu, mengikat kepada siapapun yang dimaksud untuk diikat oleh kebijaksanaan tersebut.

Sedangkan menurut Gamage dan Pang menjelaskan kebijakan adalah terdiri dari pernyataan tentang sasaran dari satu atau lebih pedoman yang luas untuk mencapai sasaran tersebut sehingga dapat dicapai yang dilaksanakan bersama dan memberikan kerangka kerja bagi pelaksanaan program.<sup>54</sup>

Dan kata kepala sekolah terdiri dari “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan “Ketua” atau “Pemimpin” dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan “Sekolah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>55</sup>

Kata “Pemimpin” atau “Kepala” itu didefinisikan sebagai: “Suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan menggerakkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama”.<sup>56</sup>

Jadi, kebijakan kepala sekolah adalah suatu ketentuan kepala sekolah yang berupa rangkaian dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan serta cara bertindak dalam usaha mencapai sasaran (garis haluan) di sekolah.

## **2. Kebijakan kepala sekolah/Madrasah dari segi makro dan mikro**

### **a. Kebijakan kepala sekolah/madrasah dari segi makro**

Sesungguhnya dapat dilihat secara cermat dengan ditetapkannya UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Kebijakan ini dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan profesionalisme guru serta meningkatkan kualitas hidup ekonomi para guru dan dosen sebagai pendidik. Undang-undang tersebut telah menggariskan upaya-

---

<sup>53</sup> *Ibid.*, h. 17.

<sup>54</sup> Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 75.

<sup>55</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 83.

<sup>56</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994) h. 62.

upaya untuk meningkatkan profesi guru sehingga dapat direkrut putra-putri terbaik bangsa untuk mempunyai profesi yang sangat dihormati itu yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Bahkan pemerintah telah mengeluarkan PP Nomor 19 Tahun 2005 mengenai Standarisasi Pendidikan Nasional. Semua peraturan dan undang-undang baru dimaksudkan menjadi payung bagi reformasi pendidikan nasional. Namun demikian, pemerintah harus lebih cermat mengeluarkan banyak keputusan dan kebijakan, serta peraturan pemerintah untuk menjabarkan UU dan PP terkait dengan kesiapan daerah dalam menyelenggarakan otonomi pendidikan sesuai dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan Daerah.

Di sini tampak ada keinginan pemerintah menyelenggarakan pendidikan yang memperhatikan tidak hanya pemerataan, tetapi sekaligus peningkatan kualitas pendidikan. Di saat yang sama, setelah memasuki setengah dasawarsa era otonomi daerah, ternyata desentralisasi pendidikan memberi peluang otonomi lebih luas kepada kepala sekolah sehingga semakin dirasakan banyak manfaatnya untuk membuat kebijakan pengembangan sekolah, jika ada otonomi kepala sekolah. Untuk mempercepat kemajuan masyarakat pada masa ini masyarakat membutuhkan banyak sekolah yang benar-benar berkualitas dalam bidang manajemen, program pengajaran, iklim, dan kepemimpinan sekolah.

Pengembangan sekolah selalu terkait dengan istilah inovasi. Sedangkan inovasi akan melahirkan kejutan karena ada perubahan dan pengembangan. Dalam konteks pendidikan, inovasi atau perubahan pendidikan, termasuk sekolah selalu menampilkan berbagai kejutan bagi warga pembelajar. Karena itu diperlukan adanya komunikasi yang lancar dalam penyebaran gagasan antar pengelola sekolah dan semua warga untuk memahami pentingnya perubahan dan pengembangan sekolah. Selain itu, birokrasi pendidikan juga harus disederhanakan, jangan terlalu panjang prosesnya sehingga kurang efektif dan efisien.

Dalam menerjemahkan kebijakan pendidikan nasional (kebijakan makro) ke dalam kebijakan sekolah merupakan tugas berat para kepala dinas dan kepala sekolah di era otonomi daerah. Selain itu, kebijakan pendidikan yang dikeluarkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan juga perlu menjadi acuan para kepala sekolah yang menginginkan pencapaian keunggulan sekolah.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 11

Kebijakan kepala sekolah dari segi makro merupakan perpanjangan wewenang dari pemerintah pusat sebagaimana telah dipaparkan. Di mana dalam hal ini kepala sekolah membuat kebijakan kepada guru untuk mengembangkan kebijakan pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah terutama yang berkaitan dengan kurikulum.

Dalam kurikulum yang bersifat sentralisasi (makro), guru tidak mempunyai peranan dalam perancangan, dan evaluasi kurikulum yang bersifat makro, mereka lebih berperan dalam kurikulum mikro. Kurikulum makro disusun oleh tim atau komisi khusus, yang terdiri atas para ahli. Penyusunan kurikulum mikro dijabarkan dari kurikulum makro. Guru menyusun kurikulum dalam bidangnya untuk jangka waktu dalam satu tahun, satu semester, satu catur wulan, beberapa minggu ataupun beberapa hari saja. Kurikulum untuk satu tahun, satu semester atau satu catur wulan disebut juga program tahunan, semesteran, catur wulan, sedangkan kurikulum untuk beberapa minggu atau hari disebut satuan pelajaran. Program tahunan, semesteran, catur wulan, ataupun satuan pelajaran memiliki komponen-komponen yang sama yaitu tujuan, bahan pelajaran, metode dan media pembelajaran, dan evaluasi, hanya keluasan dan kedalamannya berbeda-beda.

Menjadi tugas gurulah menyusun dan merumuskan tujuan yang tepat, memilih dan menyusun bahan pelajaran yang sesuai dengan kebutuhan, minat dan tahap perkembangan anak, memiliki metode dan media mengajar yang bervariasi, serta menyusun program dan alat evaluasi tepat. Suatu kurikulum yang tersusun sistematis dan rinci akan sangat memudahkan guru dalam implementasinya. Walaupun kurikulum sudah tersusun dengan berstruktur, tetapi guru masih mempunyai tugas untuk mengadakan penyempurnaan dan penyesuaian-penyempurnaan.

Implementasi kurikulum hampir seluruhnya bergantung pada kreativitas, kecakapan, kesungguhan, dan ketekunan guru. Guru hendaknya mampu memilih dan menciptakan situasi-situasi belajar yang menggairahkan siswa, mampu memilih dan melaksanakan metode mengajar yang sesuai dengan kemampuan siswa, bahan pelajaran dan banyak mengaktifkan siswa. Guru hendaknya mampu memilih, menyusun dan melaksanakan evaluasi, baik untuk mengevaluasi perkembangan atau hasil belajar siswa untuk menialai efisiensi pelaksanaannya itu sendiri.<sup>58</sup>

b. Kebijakan kepala sekolah/madrasah dari segi mikro

Keberadaan sekolah sebagai lembaga formal penyelenggara pendidikan memainkan peran strategis dalam keberhasilan sistem pendidikan nasional. Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin adalah bertanggung jawab dalam menerjemahkan dan melaksanakan kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah. Berawal dari UUD 1945, undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, keputusan menteri, sampai kepada peraturan daerah provinsi, peraturan kabupaten dan kota, kemudian diterjemahkan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk menyentuh langsung keperluan stakeholder pendidikan, khususnya anak didik.

Kebijakan pendidikan di sekolah (kebijakan mikro) menjadi sarana menuju efektifitas organisasi sekolah. Patut dicermati pendapat Renihan dalam Saran dan Trafford yang menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa ada beberapa faktor penting yang mendorong efektifitas organisasi sekolah. Di antaranya adalah memahami misi, yang mencakup: membagi norma dan konsisten dalam keseluruhan sekolah, kesepakatan dalam cara melakukan sesuatu, dimulai dari sasaran awal yang jelas dipahami oleh semuanya, harapan tinggi terhadap pentingnya sasaran, dan pembuatan rencana secara bersama.

Tugas kepala sekolah berkaitan dengan manajemen yaitu tanggung jawab atas tugas-tugas yang harus dilaksanakan dengan operasional sekolah yang lancar. Kegiatan kepala sekolah menangani pengajaran, sumber daya guru dan pegawai untuk kelancaran proses pengajaran, melakukan program supervisi dan proses pengajaran dengan menggunakan kantor sekolah seefektif mungkin. Selain melaksanakan kegiatan rutin dan tugas pokok sekolah, maka kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pendidikan yang menentukan arah kebijakan perubahan sekolah (kebijakan mikro). Untuk menjadi unggul, sebuah sekolah harus melakukan perubahan secara terarah, terencana, terpadu dan berkelanjutan. Di sini, arti penting kebijakan pendidikan di sekolah memang harus berfokus kepada berbagai peningkatan mutu secara terpadu, terutama mutu atau kualitas para pendidik dan prestasi siswa.

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

seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sebagai pendidik dan pemegang kebijakan di sekolah, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.<sup>59</sup>

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu: mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan kepada guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pendidik harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh dalam mengajar.

Kemampuan membimbing guru, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pengajaran dan bimbingan konseling, penilaian hasil belajar siswa, serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran.

Kemampuan membimbing tenaga kependidikan nonguru dalam penyusunan program kerja, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap kinerjanya secara periodik dan berkesinambungan.

Kemampuan mengembangkan tenaga kependidikan, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai

---

<sup>59</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 99-100.

pendidikan dan pelatihan secara teratur; revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP), Kelompok Kerja Guru (KKG); diskusi, seminar, lokakarya, dan penyediaan sumber belajar.

Kemampuan memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik, dengan mengadakan analisis terhadap materi pembelajaran, program tahunan (PT), program semester (PS), dan program pembelajaran (PP) atau satuan pembelajaran (SP), serta mengembangkan daftar nilai peserta didik dan program layanan bimbingan konseling. Kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kemampuan memberikan alternatif model pembelajaran yang efektif, dengan mendayagunakan berbagai metode dan sumber belajar secara bervariasi, seperti pendayagunaan komputer, OHP, LCD, dan Tape Recorder dalam pembelajaran.<sup>60</sup>

Dari jabaran-jabaran upaya dan kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah di atas, dari situlah landasan kepala sekolah mengambil atau membuat kebijakan dari segi mikro. Di mana dalam hal ini, kepala sekolah membuat kebijakan untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme guru terutama kemampuan guru dalam mengajar demi tercapainya tujuan dan mutu sekolah yang tinggi.

### **3. Teknik kepala sekolah dalam membuat kebijakan**

Kepala sekolah adalah sebagai penentu kebijakan di sekolah yang dipimpinnya. Sebelum menetapkan suatu kebijakan, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru dalam proses belajar-mengajar, kepala sekolah terlebih dahulu mencari apa akar masalah atau penyebab sehingga diperlukan menetapkan suatu kebijakan. Adapun cara/teknik yang dilakukan kepala sekolah antara lain:

#### **a. Kunjungan atau observasi kelas**

Observasi kelas atau kunjungan kelas adalah kunjungan kepala sekolah (supervisor) ke kelas pada saat guru sedang mengajar, artinya kepala sekolah menyaksikan dan mengamati guru mengajar. Para pakar supervisi menggambarkan observasi kelas dan pertemuan antara kepala sekolah dan guru sebagai satu kebijakan

---

<sup>60</sup>*Ibid.*, 100-102.

yang sangat penting dan bahkan sangat sentral dalam proses pengawasan (penetapan kebijakan).<sup>61</sup>

Melalui kunjungan kelas tersebut kepala sekolah dapat mengamati secara langsung, lengkap dan akurat berbagai kesulitan, kelemahan, kebutuhan bahkan kemampuan khusus yang dimiliki guru dalam mengelola proses belajar-mengajar. Mulai dari situasi kelas sampai cara dan gaya guru dalam menyajikan materi, memberi tugas, menggunakan metode mengajar, mengajukan pertanyaan, dan mengevaluasi hasil murid dapat diobservasi oleh kepala sekolah secara langsung merupakan bahan baku penting untuk menyusun program atau suatu kebijakan kepala sekolah lebih lanjut.<sup>62</sup>

#### b. Pembicaraan individual

Pembicaraan individual adalah percakapan pribadi antara kepala sekolah dengan seorang guru.<sup>63</sup> Observasi kelas yang dilaksanakan kepala sekolah hanya dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kemampuan profesional guru atau perbaikan situasi belajar- mengajar jika dilanjutkan dengan pertemuan individual. Pertemuan individual dapat juga dilakukan tanpa diawali oleh kunjungan kelas.

Pertemuan individual dengan guru sangat penting baik sebagai lanjutan observasi kelas maupun untuk membicarakan masalah pribadi guru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan kepala sekolah agar pembicaraan individual berjalan dengan efektif, sebagaimana dikemukakan oleh Abin Syamsuddin Maknun sebagai berikut:

- 1) Membuat perencanaan pertemuan bersama guru-guru.
- 2) Menciptakan situasi pertemuan menjadi informal agar guru merasa sedang berbicara dengan mitra kerjanya atau teman sejawatnya.
- 3) Memulai pembicaraan dalam pertemuan individual dengan mengemukakan kemajuan atau hal-hal positif yang telah dicapai oleh guru sebelum mengemukakan kelemahan dan kekurangannya.

---

<sup>61</sup>Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru* cet. 2 (tkp: Alfabeta, 2008), h. 74.

<sup>62</sup>Pupuh Fathurrohman dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2011), h. 22.

<sup>63</sup>Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan...*, h. 75.

- 4) Memberikan kesempatan kepada guru untuk membela diri.
- 5) Mendengarkan semua penjelasan guru dengan penuh perhatian.
- 6) Menanamkan keyakinan pada guru bahwa dia memiliki kemampuan untuk memperbaiki semua kekurangan yang ada.
- 7) Jangan menawarkan resep tunggal untuk mengatasi kelemahan guru tetapi tawarkan sejumlah alternatif pemecahan masalah yang dihadapinya.
- 8) Mengemukakan secara jelas kelemahan dan keunggulan dari masing-masing alternatif yang dipilih guru untuk mengatasi kelemahannya.
- 9) Mengakhiri pertemuan dengan memberikan nasihat secara sangat bersahabat dan buat perjanjian untuk pertemuan selanjutnya.<sup>64</sup>

Berdasarkan pertemuan individual ini, kepala sekolah akan mengetahui kebijakan apa yang akan dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu serta kemampuan guru dalam proses belajar mengajar.

c. Rapat guru (rapat supervisi)

Rapat guru bisa diselenggarakan apabila guru memiliki masalah yang sama. Yang dimaksud dengan rapat guru adalah rapat yang diselenggarakan kepala sekolah untuk membahas masalah-masalah yang menyangkut usaha perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan pada umumnya dan mutu pengajaran pada khususnya.

Rapat supervisi (rapat guru) dalam penyelenggaraanya bisa mengambil beberapa bentuk pertemuan, seperti diskusi panel, seminar, loka karya, konprensi, kelompok studi, pekerjaan komisi, dan kegiatan lain yang bertujuan untuk bersama-sama membicarakan dan menilai masalah-masalah tentang pendidikan dan pengajaran.<sup>65</sup>

Melalui rapat guru ini, kepala sekolah mulai diharapkan kejeliannya untuk menentukan kebijakan, agar kebijakan yang dibuat mampu membawa guru kepada perubahan yang lebih baik, terutama bagi peningkatan kompetensi guru sebagai guru profesional.

Setelah megetahui apa akar masalah dan penyebab diperlukannya suatu kebijakan, maka langkah selanjutnya yang akan dilakukan kepala sekolah adalah

---

<sup>64</sup>Pupuh Fathurrohman dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikan*, h. 23-24.

<sup>65</sup>Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan...*, h. 76.

mencari kebijakan yang cocok untuk mengatasi masalah tersebut. Untuk itu, kepala sekolah harus dapat membuat tahap-tahap memproses suatu kebijakan. Menurut Syafaruddin, dalam suatu kebijakan pendidikan terdapat tiga tahap kebijakan yaitu: formulasi, implementasi dan evaluasi. Kepala sekolah sebagai petugas yang profesional dituntut untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi dari kebijakan pendidikan tersebut.

#### 4. Tahap-tahap kebijakan

Adapun tiga tahapan kebijakan sebagai berikut:

##### a. Formulasi Kebijakan

Formulasi adalah perumusan atau pembuatan. Jadi, formulasi kebijakan adalah pembuatan/perumusan suatu kebijakan dalam pendidikan. Berikut adalah tahap-tahap dalam proses pembuatan kebijakan pendidikan:

- 1) Penyusunan agenda, yakni di sini menempatkan masalah pada agenda pendidikan.
- 2) Formulasi kebijakan, yakni merumuskan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah.
- 3) Adopsi kebijakan, yakni kebijakan alternatif tersebut diadopsi/diambil untuk solusi dalam menyelesaikan masalah tersebut.
- 4) Implementasi kebijakan, yakni kebijakan yang telah diambil dilaksanakan dalam pendidikan.
- 5) Penilaian kebijakan, yakni tahap ini tahap penilaian dalam pembuatan kebijakan dan pencapaian tujuan dalam kebijakan pendidikan.<sup>66</sup>

##### b. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan tersebut dapat mencapai tujuan. Implementasi kebijakan adalah serangkaian aktifitas dan keputusan yang memudahkan pernyataan kebijakan dalam pembuatan kebijakan terwujud ke dalam prakteknya/realisasinya.

Terdapat empat faktor penting dalam mengimplementasikan kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana kebijakan dan struktur birokrasi. Dan untuk mengimplementasikan kebijakan pendidikan ada dua pilihan langkah yaitu: Yang pertama, secara langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-

---

<sup>66</sup>Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan...*, h. 81-82.

program pendidikan. Yang kedua, dapat melalui kebijakan turunan dari kebijakan pendidikan nasional tersebut.<sup>67</sup>

c. Evaluasi Kebijakan

Setelah adanya pelaksanaan kebijakan kemudian diadakan pengevaluasian dalam kebijakan pendidikan tersebut. Karena dapat mengetahui sejauh mana pelaksanaan tersebut telah tercapai. Menurut Putt dan Springer bahwa evaluasi adalah langkah menerima umpan balik yang utama dari proses kebijakan.<sup>68</sup>

Evaluasi kebijakan akan memberikan informasi yang membolehkan *stakeholders* (kebutuhan masyarakat) dapat mengetahui apa yang terjadi dari maksud kebijakan tersebut. Evaluasi yang dimaksudkan di sini adalah untuk mengidentifikasi tingkat keberhasilan pelaksanaan yang dicapai sesuai dengan sasaran. Dan tujuan dari evaluasi kebijakan adalah mempelajari pencapaian sasaran dari pengalaman terdahulu.

Menurut Burhanuddin, ada beberapa kebijakan yang dapat digunakan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru, antara lain:

1. Mengadakan pembinaan profesional yang meliputi:

- a. Seminar
- b. Diskusi
- c. Pelatihan

Kegiatan pelatihan bagi guru pada dasarnya merupakan suatu bagian yang integral dari manajemen dalam bidang ketenagaan di sekolah dan merupakan upaya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan guru sehingga pada gilirannya diharapkan para guru dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Dengan kata lain, mereka dapat bekerja secara lebih produktif dan mampu meningkatkan kualitas kerjanya.

Menurut Sondang Siagian ada beberapa manfaat pelatihan bagi sekolah dan guru. Adapun manfaat-manfaat pelatihan bagi sekolah dan guru, yaitu:

Bagi sekolah setidaknya terdapat tujuh manfaat yang dapat dipetik, yaitu: (1) peningkatan produktivitas kerja sekolah sebagai keseluruhan; (2)

---

<sup>67</sup>*Ibid.*, h. 86.

<sup>68</sup>*Ibid.*, h. 88.

terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan; (3) terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat; (4) meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi; (5) mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif; (6) memperlancar jalannya komunikasi yang efektif; dan (7) penyelesaian konflik secara fungsional.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi guru, diantaranya : (1) membantu para guru membuat keputusan dengan lebih baik; (2) meningkatkan kemampuan para guru menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya; (3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional; (4) timbulnya dorongan dalam diri guru untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya; (5) peningkatan kemampuan guru untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri; (6) tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para guru dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual; (7) meningkatkan kepuasan kerja; (8) semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang; (9) makin besarnya tekad guru untuk lebih mandiri; dan (10) mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.<sup>69</sup>

- d. Pembinaan teknis/pengembangan oleh tutur dalam kelas maupun kelompok kerja guru (KKG)
2. Pembentukan adanya asosiasi guru untuk peningkatan mutu pendidikan (AGPMP)

AGPMP atau disebut juga musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) ini adalah forum/wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran. Musyawarah ini mencerminkan kegiatan dari, oleh, dan untuk guru. MGMP ini beranggotakan guru-guru sebidang atau antar bidang, dimana mereka merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi program-program yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan bagi peningkatan efektifitas sekolah. Tujuan AGPMP adalah:

---

<sup>69</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), h. 183-185.

- a. Untuk menumbuhkan kegairahan guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan belajar mengajar (KBM) dalam rangka meningkatkan sikap percaya diri sebagai guru.
  - b. Untuk menyetarakan kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar sehingga dapat menunjang usaha peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan.
  - c. Untuk mendiskusikan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan mencari penyelesaian yang sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, guru, kondisi dan lingkungan sekolah.
  - d. Membantu guru untuk memperoleh informasi teknis edukatif.
  - e. Saling berbagi informasi dan pengalaman dalam rangka menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>70</sup>
3. Mengadakan rapat guru

Kebijakan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru dapat dilakukan dengan mengadakan rapat guru, antara lain:

- a. Menurut tingkatannya:
  - 1) Staff meeting yaitu rapat guru-guru dalam satu sekolah tersebut
  - 2) Rapat guru bersama dengan orang tua murid dan muridmurid
  - 3) Rapat guru dari beberapa sekolah yang bertetangga
- b. Menurut waktunya:
  - 1) Rapat permulaan dan akhir tahun
  - 2) Rapat periodik (dalam beberapa periode tertentu)
- c. Menurut bentuknya:
  - 1) Diskusi
  - 2) Seminar
  - 3) Workshop.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Pedoman Penyelenggaraan Musyawarah Guru Mata Pelajaran* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1988) h. 5.

<sup>71</sup> Piet A. Sahertian, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981) h. 87.

#### 4. Adanya studi kelompok antar guru

Yakni guru-guru dalam mata pelajaran sejenis berkumpul bersama untuk mempelajari suatu masalah/sejumlah bahan mata pelajaran.<sup>72</sup>

Agar kebijakan yang ditetapkan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka diperlukan strategi dan motivasi kepala sekolah yang tepat untuk meningkatkan kompetensi guru dalam berbagai tugas dan fungsinya.

Motivasi yang dapat dilakukan kepala sekolah sebagai berikut:

##### a) Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melakukan tugasnya secara optimal.

##### b) Pengaturan suasana kerja

Suasana yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menempatkan hubungan yang harmonis dengan tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

##### c) Disiplin

Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin tenaga kependidikan adalah (1) membantu tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola prilakunya, (2) membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar prilakunya dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

##### d) Dorongan

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula

---

<sup>72</sup>Burhanuddin, dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran* (Jogjakarta: DIVA Press, 2012). h.

dari pemimpinnya agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan mereka bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahukan tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

#### 6) Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif, melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.

Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.<sup>73</sup> Disamping itu penghargaan akan membantu tenaga kependidikan

---

<sup>73</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 122.

untuk lebih giat dan berlomba-lomba dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme tenaga kependidikan.

Setiap kegiatan pasti memiliki tujuan tertentu, maka pembinaan pendidikan atau kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga memiliki tujuan, di antara tujuan tersebut adalah untuk menilai kemampuan guru sebagai pengajar dalam bidang pendidikan masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan-perbaikan bila diperlukan dengan menunjukkan kekurangan-kekurangan agar dapat diatasi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka kepala sekolah sebagai supervisor/penentu kebijakan harus dapat menempuh berbagai cara dan teknik. Diantara usaha-usaha kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

#### 1. Mengadakan pengawasan dan kedisiplinan

Pengawasan dan kedisiplinan sangat penting untuk membina pertumbuhan jabatan guru, dengan adanya pengawasan dan kedisiplinan yang sangat baik dari kepala sekolah maka guru akan lebih berhati-hati dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

#### 2. Penyediaan sarana yang memadai

Demi tercapainya tujuan yang optimal dalam tugas guru, maka penyediaan sarana ini hendaknya mendapatkan perhatian yang serius. Keterbatasan dana hendaknya jangan dijadikan alasan untuk tidak menyediakan sarana, karena masih banyak usaha lain yang dapat ditempuh untuk mengatasinya. Dan yang perlu diperhatikan, penyediaan sarana ini dimaksudkan tidak terbatas pada buku paket saja, tetapi perlu dilengkapi dengan alat-alat praktikum, laboratorium, buku keputakaan dan perbaikan gedung sekolah. Dengan adanya sarana yang memadai, maka guru akan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sehingga dapat membantu menunjang keberhasilan yang dimaksud.

#### 3. Mengadakan rapat

Mengadakan rapat sekolah merupakan salah satu upaya peningkatan profesionalisme guru. Dalam rapat yang diadakan kepala sekolah ini guru dapat membahas kesulitan dan masalah-masalah yang dihadapi sehubungan dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, secara bersama-sama dengan seluruh peserta rapat. Dengan adanya rapat ini, guru dibantu baik secara

individu maupun kelompok untuk menemukan berbagai alternatif pemecahan yang dihadapi.

Dengan diadakan rapat guru maka diharapkan :

- a) Bisa menyatukan pendapat tentang metode kerja menuju pencapaian hasil kerja.
- b) Membantu guru secara individu, bersama-sama menemukan, dan menyediakan kebutuhan dan pemecahan masalah guru
- c) Mendorong guru untuk menerima dan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab.

#### 4. Penataran (*upgrading*)

Penataran (*upgrading*) merupakan suatu usaha kearah peningkatan pengetahuan dan ketrampilan khusus tentang cara-cara pembuatan alat-alat pelajaran, pembaharuan metode mengajar dan sebagainya yang berkaitan dengan pengajaran bidang studi.<sup>74</sup>

### 5. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif dalam Penentuan Kebijakan

Kebijakan pendidikan dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu: Yang pertama, kebijakan yang berkenaan dengan fungsi esensial seperti kurikulum, penetapan tujuan, rekrutmen, penerimaan peserta didik. Yang kedua, kebijakan mengenai lembaga individual dan keseluruhan system kependidikan. Yang ketiga, kebijakan yang berkaitan dengan penerimaan, dan penarikan tenaga kerja, promosi, pengawasan, dan penggantian keseluruhan staf. Yang keempat, kebijakan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya non manusia seperti sumber finansial, gedung dan perlengkapan.<sup>75</sup> Kepala sekolah harus mengetahui problem apa yang terdapat di sekolah/madrasah tersebut agar dapat ditemukan solusi yang efektif dan efisien dalam penyelesaian masalah tersebut.

Sebelum lebih jauh menjelaskan tentang kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif dalam penentuan kebijakan, maka kita harus mengetahui beberapa pihak yang dapat mengambil keputusan yaitu:

- 1) Kebijakan mengenai standar kurikulum menjadi kewenangan Menteri pendidikan.

---

<sup>74</sup><http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2108563-peranan-kepala-sekolah/>, (Tgl 05 Januari 2014 : pukul 23 : 20 WIB)

<sup>75</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, Januari 2009), h. 121.

- 2) Kebijakan mengenai alokasi anggaran menjadi tanggungjawab pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota yang di dalamnya termasuk legislatif, dan
- 3) Kebijakan pembelajaran ada pada madrasah yang dikendalikan oleh kepala madrasah. Kebijakan pembelajaran ini seperti: mengelaborasi kurikulum menjadi bahan ajar pada setiap mata pelajaran, menyediakan kelengkapan pengajaran, menyiapkan ruang kelas yang layak dan nyaman dipakai, melakukan supervisi kepada guru dan membina pertumbuhan jabatan melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan.

Oleh karena itu, sekolah diperlukan seorang pemimpin yang efektif dalam penentuan kebijakan dalam pendidikan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerjasama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangannya untuk kesuksesan kelompoknya.

Tugas utama pemimpin adalah pengambilan keputusan yang dilakukan secara rasional (efektif dan efisien) oleh kepala sekolah/madrasah. Pertimbangan keputusan tersebut harus dilihat dari: tujuan organisasi, sumber daya yang ada, informasi yang lengkap tentang fungsi system kerja, pengalokasian sumber dana didasarkan pada prioritas dan harus memahami pengelolaan dana.<sup>76</sup>

## 6. Efektifitas Kebijakan Kepala Sekolah

Keberhasilan kepala sekolah ditandai dengan tampaknya mutu dari sekolah yang ia pimpin. Itu semua tidak terlepas dari kelihaihan kepala sekolah untuk mencari hal-hal yang perlu diperbaiki di sekolah, mencari solusi/kebijakan demi tercapainya pendidikan atau sekolah yang bermutu. Untuk itu, ada beberapa hal yang harus diperhatikan kepala sekolah terutama dalam pengambilan keputusan/kebijakan.

Adapun peranan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan meliputi:

- 1) *Entrepreneur* artinya kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam ide dan gagasan pemikiran berupa program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah;
- 2) *Disturbance handler* (orang yang memperhatikan gangguan) artinya kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil;

---

<sup>76</sup>*Ibid*, h. 123.

- 3) *A Resource Allocator* (orang yang menyediakan) artinya kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan harus didelegasikan;
- 4) *Anegotiator roles* artinya kepala sekolah harus mampu mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.<sup>77</sup>

Dengan memperhatikan hal-hal di atas, maka kebijakan yang telah ditetapkan kepala sekolah akan membawa dampak positif. Adapun dampak positif kebijakan Kepala sekolah yaitu terjadinya:

- a) Efektivitas proses pendidikan
- b) Tumbuhnya kepemimpinan sekolah yang kuat
- c) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- d) Budaya mutu
- e) *Teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis
- f) Kemandirian
- g) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat
- h) Transparansi manajemen
- i) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan
- j) Tanggap terhadap kebutuhan
- k) Akuntabilitas
- l) *Sustainability*.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup>Wahjosumidjo, *KepemimpinanKepalaSekolah* (Jakarta: PT Raja GrafindoPersada, 2002), h. 90.

<sup>78</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h.