KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALITAS GURU DI SEKOLAH DASAR ISLAM AL-FALAH SUKOLILO KOTA SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana
Ilmu Tarbiyah

Oleh:

AHMAD IBADUS SHOLIHIN
NIM : D03205038

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
NO. KLAS T-2009 041 K1
NO REG T-2009/K1/041
ASAL DARI :
TANGGAL :

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS TARBIYAH
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
2009

DEPARTEMEN AGAMA PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi Oleh:

Nama : **AHMAD IBADUS SHOLIHIN**

NIM : DO3205038

Judul : **"KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALITAS GURU DI SEKOLAH DASAR ISLAM AL-FALAH SUKOLILO KOTA SURABAYA"**

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 3 September 2009

Pembimbing

Drs. ALI MAKSUM, M.Ag

NIP. 197003041995031002

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : AHMAD IBADUS SHOLIHIN
NIM : DO3205038
Jurusan : Kependidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini benar – benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil – alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Surabaya, 20 Agustus 2009
Yang Membuat Pernyataan,

AHMAD IBADUS SHOLIHIN
NIM DO3205038

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **Ahmad Ibadus Sholihin** ini telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 9 September 2009
Mengesahkan,
Fakultas Tarbiyah
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

Dr. H. Nur Hamim, M.Ag
NIP. 196203121991031002

Ketua,

Drs. Ali Maksum, M.Ag
NIP. 197003041995031002

Sekretaris,

M. Bahri Musthofa, M.Pd.I
NIP. 197307222005011005

Penguji I,

Drs. H. Masyhudi Ahmad, M.Pd.I
NIP. 105606221986031002

Penguji II

Mukhoiyaroh, M.Ag
NIP. 197304092005012002

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

NOTA PEMBIMBING

Surabaya, 3 September 2009

Perihal : Persetujuan Skripsi
Lamp : -

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah
IAIN Sunan Ampel
Di
Surabaya

Assalamu'alaikum Wr Wb
Setelah meneliti, memeriksa dan memberikan petunjuk serta mengadakan perbaikan seperlunya maka kami memutuskan bahwa skripsi saudara:

Nama : Ahmad Ibadus Sholihin
NIM : D03205038
Jurusan : Kependidikan Islam
Judul : *Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan* Profesionalitas Guru Di Sekolah Dasar Islam Sukolilo Kota Surabaya

Telah memenuhi syarat untuk diadakan munaqosah pada waktu yang telah diprogramkan.
Demikian pemberitahuan kami, atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr Wb

Pembimbing

Drs. ALI MAKSUM, M.Ag
Nip. 197003041995031002

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mukhoiyaroh, M.Ag
NIP. 197304092005012002

ABSTRAK

Judul Skripsi : Kebijakan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya.
Nama : AHMAD IBADUS SHOLIHIN
NIM : DO3205038
Dosen Pembimbing : Drs. ALI MAKSUM M.Ag.

Penelitian ini difokuskan pada penerapan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya. Kebijakan kepala sekolah tersebut meliputi empat hal yakni: pertama perencanaan kebijakan yang dimana proses berfikirnya secara sistematis dan analitis untuk mengembangkan program-program kebijakan dalam rangka pancapaian tujuan institusional, kedua implementasi kebijakan penerapannya bisa melalui program percepatan, program kelas khusus, dan program pendidikan khusus, yang merefleksikan pendidikan keunggulan, ketiga, evaluasi kebijakan yang dimana penilaiannya dikhususkan pada efektifitas kebijakan utama yang dilihat dari hasil belajar yang dapat diperolah siswa, keempat, institusional kebijakan yang dimana prosesnya ditempuh agar guru selalu kreatif berinovasi, guru-guru selalu disertakan dalam berbagai forum guru, pelatihan lokakarya, seminar dan studi banding.

Keempat kebijakan kepala sekolah dilhat dari segi perencanaan, implementasi, evaluasi dan institusional tersebut menuntut peran kepala sekolah secara aktif membina/membimbing para guru untuk menjadi profesionalitas guru dengan baik dan benar.

Kebijakan kepala sekolah bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada guru-guru agar dapat menjalankan kegiatannya dalam proses belajar mengajar, serta bersedia mengaktualisasikannya dalam kehidupan sehari-hari sehingga mewujudkan dalam bentuk akhlak mulia, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perencanaan, implementasi, evaluasi, dan institusionalisasi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru.

Berdasarkan beberapa kenyataan diatas diupayakan untuk mengetahui bagaimana sebenarnya kegiatan dari para guru di SDI Al-Falah dalam melaksanakan kebijakan kepala sekolah khususnya di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya. Beberapa permasalahan dalam skripsi ini dirumuskan sebagai berikut: ”Bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya”. Dengan demikian yang diinginkan dalam skripsi ini adalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk mengetahui kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya.

Metode ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Pelaksanaan analisis data dari hasil temuan data yang terkumpul didasarkan analisis deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data menunjukkan beberapa hal yang dapat dideskripsikan sebagai berikut: Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru meliputi segala kegiatan yang dilakukan dengan persiapan perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang didalamnya termasuk institusionalisasi kebijakan.

Kata kunci : Kebijakan Kepala Sekolah, Profesionalitas Guru.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Surabaya, 3 September 2009

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

SAMPUL DALAM.....i

MOTTO ii

PERSEMBAHAN.....iii

NOTA PERSETUJUAN SKRIPSI iv

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI v

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI vi

ABTRAK.....vii

KATA PENGANTAR.....ix

DAFTAR ISI.....xi

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR LAMPIRAN xv

BAB I PENDAHULUAN..... 1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Rumusan Masalah 6

C. Tujuan Penelitian 6

D. Kegunaan Penelitian 6

E. Definisi Istilah..... 7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Sistematika Pembahasan 8

BAB II KAJIAN TEORITIS 10

A. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah 10

1. Pengertian Kepala Sekolah 10
2. Tugas Kepala Sekolah 12
3. TanggungJawab Kepala Sekolah 23
4. Syarat-Syarat kepala Sekolah 54
5. Fungsi Kepala Sekolah 57

B. Tinjauan Tentang Profesional Guru 59

1. Pengertian Profesional Guru 59
2. Kompetensi Guru 61
3. Pentingnya Profesional Guru 70
4. Tugas Guru 72
5. Tanggungjawab Guru 73

C. Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru 78

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 103

A. Jenis Penelitian 103

B. Subjek Penelitian 104

C. Jenis dan Sumber Data 104

D. Teknik Pengumpulan Data 106

E. Teknik Analisa Data 108

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Teknik Keabsahan Data 109

BAB IV LAPORAN PENELITIAN 111

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian 111

1. Sejarah Singkat Berdiri dan Perkembangan SDI-AL-Falah Sukolilo Kota Surabaya 111
2. Letak Geografis SDI-Falah 113
3. Visi Dan Misi SDI Al-Falah Kota Surabaya 114
4. Struktur Organisasi 115
5. Keadaan Guru, Karyawan dan Siswa..... 116
6. Keadaan Sarana dan Prasarana 120

B. Penyajian Data dan Analisa Data 124

1. Penyajian Data 124
2. Analisis Data 133

BAB V PENUTUP..... 150

A. Kesimpulan 150

B. Saran..... 152

DAFTAR PUSTAKA..... 154

LAMPIRAN-LAMPIRAN 157

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

TABEL I : Data guru dan pegawai SDI Al-Falah tahun pelajaran 2008/2009

TABEL II : Data murid SDI Al-Falah secara keseluruhan tahun pelajaran 2008/2009

TABEL III : Data siswa dari tahun 2003 sampai dengan 2009

TABEL IV : Sarana dan prasarana SDI Al-Falah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 01 : Interview Guidance
Lampiran 02 : Kartu Konsultasi Skripsi
Lampiran 03 : Surat Tugas Dosen Pembimbing
Lampiran 04 : Surat Keterangan Penelitian
Lampiran 05 : Surat Tugas Penelitian
Lampiran 06 : Data Guru
Lampiran 06 : Surat Tugas Guru Mengikuti Kegiatan KKG

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala sekolah merupakan pimpinan pada lembaga yang dipimpinnya, maju dan berkembangnya suatu lembaga tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Pemimpin adalah orang yang melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada dilingkungannya pada situasi tertentu agar orang lain mau bekerja dengan rasa penuh tanggungjawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.[1] Keberhasilan kepala sekolah dalam pelaksanaan program kebijakan tersebut diatas, diasumsikan merupakan hasil dari kerja keras dan kepiawaian kepala sekolah dalam membuat kebijakan-kebijakan operasional dalam meningkatkan profesionalitas guru. Asumsi ini bertolak dari kerangka pikir bahwa kunci keberhasilan pendidikan di sekolah/madrasah pada dasarnya bergantung pada kebijakan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru dan didalam melaksanakan suatu kepemimpinan pendidikan dan cara bertindak.[2]

Demikian pula, keberhasilan itu tentu saja tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Kebijakan kepala sekolah dalam

---

[1] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 83

[2] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 216

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

proses meningkatkan profesionalitas guru termasuk upaya kepala sekolah untuk mengetahui kemampuan dan perilaku setiap para pengajar yang dipengaruhi tidak hanya oleh ilmu, melainkan keterampilan yang diperoleh selama peserta didik mengalami proses belajar mengajar, motivasi kerja, sikap, latar belakang budaya dan pengaruh lingkungan. Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah harus berupaya mengembangkan visi, tujuan, dan sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Proses pencapaian visi di SDI Al-Falah dapat dilaksanakan jika sekolah memiliki kebijakan utama dalam proses pengembangannya. Kebijakan utamanya yaitu memiliki otoritas yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan secara keseluruhan, mampu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan suatu perubahan, dan dapat mengontrol sumber daya yang dimiliki untuk mengimplementasikan kebijakannya.[3] Kepala sekolah tidak hanya mampu memperkarsai kebijakan tetapi juga mampu memberikan dukungan yang diperlukan guru secara individual atau kelompok dalam kegiatan meningkatkan profesionalitas guru.

Secara umum, kepala sekolah yang efektif memfokuskan tindakan-tindakannya pada penetapan tujuan sekolah, mendefinisikan tujuan sekolah, dan memberikan sumber-sumber yang diperlukan untuk terjadinya proses belajar mengajar. Tindakan-tindakannya juga untuk mensupervisi, mengevaluasi guru,

[3] Sugeng Listyo Prabowo, *Menajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, (Malang: Uin-Malang Press, 2008), h. 201

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengkoordinasi program-program pengajaran, dan memberikan dorongan kepada guru dilakukan secara aktif. Dukungan atau dorongan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah yang positif, dan memberikan semangat serta motivasi bagi guru untuk meningkatkan prestasinya. Peranan guru profesional ialah bagaimana seorang pendidik dapat menciptakan serangkaian tingkah laku yang saling berkaitan yang dilakukan dalam situasi tertentu, serta berhubungan dengan kemajuan perubahan tingkah laku, dan perkembangan siswa yang menjadi tujuannya yaitu meningkatkan prestasi belajar siswa dalam proses belajar mengajar.[4]

Adapun kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin juga sebagai supervisor dan administrator pendidikan disekolah yang dipimpinnya, karena kepemimpinan merupakan panutan bagi bawahannya, maka pemimpin harus bersifat positif dan demokratis terhadap kepemimpinannya, karena kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan dituntut agar proses belajar mengajar berlangsung secara efektif dan efesien.

Masalah pemerataan pendidikan nasional di jenjang pendidikan dasar, dapat prioritas utama dalam pemecahan masalah-masalah pendidikan. Pemecahan masalah tersebut, dilakukan dengan mendirikan gedung sekolah dan pengangkatan guru. Dalam hal ini, kebijakan kepala sekolah harus mampu mencari jalan keluar yaitu mencairkan hubungan sekolah dengan masyarakat yang selama ini terjadi, agar masyarakat pada khususnya orang tua peserta didik

[4] Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996), h. 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bisa mengerti, memahami dan memaklumi dengan ide-ide visi yang sedang berkembang di sekolah SDI Al-Falah. Hal ini bisa dilakukan oleh pihak sekolah yang dipimpin oleh pihak kepala sekolah, misalnya melalui dialog rutin antara pihak sekolah dengan orang tua peserta didik, sehingga mereka bisa memahami kondisi sekolah dengan berbagai masalahannya.[5]

Perubahan penting untuk calon guru SD pada tahun 1990 adanya kebijakan mengitengrasikan pendidikan calon guru SD tersebut di perguruan tinggi dengan jenjang diploma II. Hal ini untuk meningkatkan profesionalitas guru sekolah dasar. Kebijakan ini terkait dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan disekolah dasar. Pada dasarnya keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipenggaruhi oleh ketepatan kebijakan kepala sekolah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru. Gedung sekolah, merupakan sumber belajar yang utama. Oleh sebab itu, gedung sekolah perlu dirancang dan dipelihara, sehingga gedung sekolah tersebut berfungsi, sehat, dan serta menjadi tempat yang menarik bagi para peserta didik untuk mendukung pelaksanaan berbagai macam kegiatan di sekolah SDI Al-Falah.[6]

Sebagai mana kebijakan yang digunakan kepala sekolah di SDI Al-Falah, maka diperlukan adanya kebijakan kepala sekolah yang kuat. Kebijakan ini sangat penting karena di dalam kebijakan kepala sekolah terdapat beberapa cara

[5] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 216
[6] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 322

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam meningkatkan profesionalitas guru yang ditanamkan dalam kegiatan belajar mengajar. Bertolak dari pendapat tersebut, terlihat bahwa tuntutan akan pentingnya kebijakan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru didasarkan pada kompetensi, status, tugas, dan fungsi kepala sekolah *(principle planing).*[7]

Penyelenggaraan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru, diharapkan di SDI Al-Falah mampu memfasilitasi siswanya untuk dapat belajar, berlatih secara individual, mengaktualisasikan semua potensi yang dimilikinya dengan metode ilmiah sehingga menjadi lulusan yang unggulan, dan serta dapat meningkatkan prestasi belajar para peserta didiknya. Tanpa motivasi, minat siswa tidak akan timbul sehingga kebutuhan yang mendasar tidak akan terpenuhi, yang dapat menyebabkan perbuatan belajar tidak akan terjadi secara efektif.

Melihat pentingnya prinsip kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah, maka penelitian ini mengambil judul **"Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya".**

[7] Hari Suderadjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005), h. 140

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang manajemen kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya tersebut, penulis memfokuskan pada beberapa masalah sebagai berikut: "Bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya"?

C. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian adalah mendiskripsikan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya. Tujuan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut: "Mendiskripsikan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya".

D. Kegunaan Penelitian

1. Untuk mengetahui kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru yang dilaksanakan di SDI Al-Falah Kota Surabaya.
2. Untuk mendorong para guru menjadi guru yang profesionalitas di SDI Al-Falah Kota Surabaya, dan untuk meningkatkan kwalitas kerja dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
3. Bagi peneliti dapat bermanfaat memberikan informasi yang aktual dalam mengembangkan diri sendiri serta mengetahui kebijakan kepala sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam meningkatkan profesionalitas guru yang ada di SDI Al-Falah Kota Surabaya.

E. Definisi Istilah

Ruang lingkup dalam penelitian kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah meliputi:

1. Kebijakan adalah konsep dasar yang menjadi pedoman dalam melaksanakan sesuatu kepemimpinan dan cara bertindak.[8]
2. Kepala sekolah adalah seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.[9]
3. Meningkatkan adalah daya seseorang untuk melakukan suatu tindakan, baik tindakan yang bersifat emosional, intelektual, pisik dan spritual.[10]
4. Profesionalitas guru adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.[11]
5. SDI adalah satuan pendidikan Islam yang menyelenggarakan pendidikan enam tahun. Sekolah dasar merupakan bagian dari pendidikan dasar.[12]

---

[8] Suyoto Bakir dan Sigit Suryanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Batam: Karisma Publishing Group, 2006), h. 83

[9] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 81

[10] Nashar, *Peranan Motivasi dan Kemampuan Awal*, (Jakarta: Delia Press, 2004), h. 1

[11] Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, h. 15

[12] Ibrahim Bafadal, *Manajemen peningkatan sekolah dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Sistematika Pembahasan

Bab I : Berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi istilah, metode penelitian, dan sistematika pembahasan. Dalam hal ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana arti dan nilai penulisan skripsi.

Bab II : Berisi tentang tinjauan kepala sekolah, meliputi pengertian kepala sekolah, tugas dan tanggungjawab kepala sekolah, (sebagai pemimpin pendidikan, pemimipin administrator, dan supervisor), syarat-syarat dan fungsi kepala sekolah. Sedangkan tinjauan tentang guru yang profesional meliputi: pengertian profesional guru, kompetensi kepribadian guru, kompetensi profesional guru, pembinaan dan meningkatkan profesionalitas guru dan tentang metode-metode yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru.

Bab III : Merupakan metode penelitian yang meliputi: jenis penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisa data, teknik keabsahan data. Merupakan paparan hasil penelitian yang berisi tentang penyajian data dari hasil penelitian yaitu kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bab IV : Mengenai laporan hasil penelitian yang meliputi: gambaran umum objek penelitian, sejarah singkat berdirinya dan perkembangan SDI Al-Falah, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan guru, karyawan dan murid, keadaan sarana dan prasarana, dan paparan hasil penelitian yang berisi tentang penyajian data dan analisa data yaitu kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SDI Al-Falah.

Bab V : Adalah penutup yang meliputi: tentang kesimpulan dan saran-saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Dalam organisasi atau lembaga tidak akan terlepas dari seorang pemimpin. Tanpa adanya seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidak akan berjalan dengan baik atau lancar, sulit mengelola, membina, mengembangkan bahkan cenderung acak-acakan, sebab keberadaan pemimpin sebagai mobilifator, memutuskan segala sesuatu dan mempengaruhi orang-orang yang berkumpul dalam wadah yang dipimpinnya. Namun sebelum membahas tentang pengertian kepala sekolah penulis memandang perlu untuk menjelaskan pengertian kepemimpinan, karena pengertian kepala sekolah termasuk dalam ruang lingkup pemimpin.

Kepemimpinan *(Leadership)* adalah figure kunci untuk mempengaruhi orang lain supaya dapat membuat keputusan yang tepat di dalam membuat suatu kebijakan dan dapat menyiapkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar.[1] Karena seorang pemimpin harus selalu aktif menjalankan tugas kepemimpinannya, maka yang bersangkutan harus memiliki stamina, jasmani, serta rohani yang sehat. Penampilan yang menarik selalu segar, serta cerah

[1] Lembaga Administrasi Negara RI, *Manajeman dalam Pemerintahan*, (Jakarta: LSM dan SDM, 1978), h. 24

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan memberikan kesan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, tampak selalu wibawa di depan bawahannya. Selain itu, kepala sekolah harus bijaksana dalam bertindak dan didalam mengambil keputusan.

Secara umum kepala sekolah yang efektif memfokuskan tindakan-tindakannya pada penetapan tujuan sekolah, mendefinisikan tujuan sekolah, memberikan sumber-sumber yang diperlukan untuk terjadinya belajar. tindakan-tindakannya untuk mensupervisi dan mengevaluasi guru, mengkoordinasi program-program pengembangan staf, dan menciptakan hubungan sesejawatan dengan dan antar guru.

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu dan seni tentang bagaimana mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin adalah orang yang berada pada posisi terdepan dalam kelompoknya. Dengan demikian, kepala sekolah berada diposisi paling depan ditengah-tengah guru, karyawan, dan siswa sekolahnya.[2]

Prestasi kepemimpinan seorang dipengaruhi oleh harapan-harapan dari para anggota kelompok yang dipimpinnya. Harapan-harapan tersebut bukan hanya berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan bagi si pemimpin, melainkan juga efektifitas. Efesiensi dan kepuasan kerja staf. Harapan-harapan mengenai program pengajaran perlu diteliti tentang hakekat, pentingnya, pengaruh dan cara-cara melakukannya, dan dalam rangka

[2] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 79

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membantu pimpinan mengatasi tantangan pengajaran pada era globalisasi ini. Salah satu cara untuk meneliti harapan-harapan itu dengan menganalisa peranan-peranan dan hubungan peranan-peranan dan hubungan-hubungan peranan yang dianggap mempengaruhi kualitas belajar.

Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, dan kebijakan yang dibuat oleh sekolah mengenai perananya sebagai kepala sekolah dibidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator dapat memperjelas harapan-harapan atas kebijakan kepala sekolah.[3]

2. Tugas Kepala Sekolah

Tugas utama kepala sekolah adalah membina dan mengembangkan sekolahnya agar pendidikan dan pengajaran makin menjadi efektif dan efesien, begitu juga efesien, begitu juga kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar-mengajar sehingga para guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik, dalam melaksanakan tugas tersebut kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga para guru bertambah

[3] Wasty Soemanto dan Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), h. 39

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam menjalankan tugas pengajaran dan membimbing pertumbuhan anak didik.

Tugas-tugas kepala sekolah pendidikan untuk memajukan pengajaran yaitu:

1. Membantu orang-orang dan masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan.

   Stabilitas lembaga-lembaga sosial seperti sekolah-sekolah dipandang gawat oleh banyak orang. Perubahan kebutuhan masyarakat harus dibarengi dengan perubahan kelembagaan. Salah satu tugas penting dari administrator sekolah adalah membantu orang-orang masyarakat sekolah untuk mengidentifikasi dengan jelas dengan apa yang ingin yang ia capai melalui program-program pengajaran. Pada tugas ini kepala sekolah memerlukan perencanaan yang sangat mantang.[4]

   Para pemimpin dalam melakukan kebijakan biasanya menyadari, bahwa perubahan-perubahan pandangan sering berlangsung lambat. Tidak ada satu cara yang terbaik bagi masyarakat untuk merumuskan tujuan-tujuan sekolah mereka. Masing-masing masyarakat memerlukan perencanaan dan organisasi yang berbeda-beda dari kebijakan kepala sekolah.

[4] Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 111

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Terlepas dari pola kerja mana yang dipakai, prinsip-prinsip yang perlu dipertimbangkan oleh para pemimpin pendidikan dalam usaha membantu merumuskan tujuan-tujuan pendidikan, yaitu:

a. Perumusan tujuan hendaknya melibatkan pihak yang dikenai tujuan dan pihak yang bertanggung jawab mencapai tujuan.
b. Penilaian dan revisi tujuan-tujuan pendidikan hendaknya dilaksanakan terus-menerus untuk mengimbangi perubahan-perubahan yang terjadi dalam masyarakat.
c. Penilaian dan proses-proses perumusan tujuan hendaknya menyadari adanya perubahan pandangan tentang hasil yang diiginkan.
d. Hasil-hasil penilaian dan usaha-usaha perumusan tujuan oleh masyarakat, hendaknya dicatat, dan disusun untuk dapat dengan mudah oleh semua anggota masyarakat.[5]

Identifikasi tujuan-tujuan pendidikan hendaknya dibarengi dengan usaha-usaha mempelancar proses belajar-mengajar.

2. Menunjang proses belajar mengajar mengembangkan efektifitas mengajar.

Siapa saja yang bekerja memajukan pengajaran menyadari perlunya partisipasi dari guru-guru, kepala sekolah, dan pihak lain yang senantiasa berhubungan dengan murid-murid. Usaha yang sering dilakukan oleh pembina pendidikan adalah penerbitan buletin-buletin,

[5] Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, (Jakarta: Rian Putra, 2004), h. 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penataran dan sebagainya. Penelitian membuktikan, bahwa kegiatan-kegiatan tersebut berpengaruh kecil terhadap proses belajar-mengajar.

Sekarang banyak pemimpin yang yakin, bahwa perencanaan, pelaksanaan rencana, evaluasi hasil, dan revisi rencana pada masing-masing lembaga pendidikan merupakan unsur-unsur penting dari program pembinaan pangajaran yang efektif. Tanggung jawab pembina pendidikan adalah memberikan pelayanan-pelayanan bagi staf sekolah, misal berupa staf koordinasi, pelayanan konsultan, sumber-sumber pelajaran, kesempatan penataran pendidikan dalam dinas, dan bantuan penasehat ahli dari perguruan tinggi atau instansi lainnya.

Menurut Mulyasa, rapat-rapat kerja dan penataran dapat diselenggarakan secara periodik untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dan guru-guru untuk memajukan pengajaran antara lain:

1. Selama pengajaran hanya dapat dimajukan pada tingkat sekolah atau kelas, maka produktivitas segenap kegiatan untuk memajukan pengajaran harus diterima dalam pengaruhnya pada tingkat-tingkat tersebut.
2. Tuntutan-tuntutan terhadap guru-guru jangan berlebihan-berlebihan.
3. Usaha-usaha meningkatkan efektifitas mengajar hendaknya ditempuh melalui penilaian, ekperimentasi dan penelitian penerapan.[6]

[6] Mulyasa, *Manjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT RemajaRosdakarya, 2007), h. 261

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Membentuk unit organisasi yang produktif

Masing-masing anggota organisasi mempunyai nilai-nilai yang menentukan tujuan organisasi. Nilai-nilai tersebut menuntun tindakan pencapaian tujuan. Nilai-nilai juga menjadi kriteria untuk mengevaluasi pencapaian tujuan.[7]

Namun demikian, nilai-nilai itu harus diwujudkan dalalm tindakan dan hubungan-hubungan di antara anggota organisasi, selaras dengan tujuan yang hendak dicapai yaitu sebagai berikut:

1. Mengonsep tanggungjawab-tanggungjawab

Pola organisasi yang bertalian dengan kepemimpinan untuk memajukan pengajaran harus didasarkan pada konsep yang jelas tentang tanggungjawab-tanggungjawab yang dimiliki oleh para pemimpin resmi untuk menjalankan kepemimpinan dan memanfaatan kepemimpinan orang lain. Setiap kapasitas individu hendaknya didayagunakan.[8] Dalam menjalankan tanggungjawab, para pemimpin sering mengalami konflik pandangan peranan, pribadi, dan cara-cara kerja. Untuk membantu mengatasi konflik-konflik ini, perlu diusahakan kontak-kontak, pertukatan pikiran dan perencanaan koperatif. Untuk dapat merealisir kebijakan atasan, struktur organisasi hendaknya konsisten dengan peranan-peranan pemimpin.

---

[7] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 79
[8] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Desentralisasi kepemimpinan

Dalam usaha mengatasi setiap masalah serta perencanaan program pengajaran kerja sama tahunan adalah penting. Sekolah dapat memilih sejumlah guru secara bergiliran dalam rangka pertemuan-pertemuan periodik untuk membahas topik-topik yang bertalian dengan usaha memajukan pengajaran. Melalui organisasi semacam ini, guru-guru memperoleh banyak kesempatan untuk menyumbangkan kemampuan kepemimpinan mereka.

Pembetukan dan pemamfaatan kepemimpinan terdesentralisasi memerlukan koordinasi yang tepat. Desentralisasi kepemimpinan dapat individual maupun kepanitiaan. Agar individu dan panitia dapat berfungsi untuk memajukan pengajaran, maka kepala sekolah perlu membantu mereka dalam perumusan masalah serta koordinasi pekerjaan mereka.[9]

3. Pemberian penilaian terus-menerus

Dalam mempersiapkan pembinaan kurikulum, pertama kali diadakan pertemuan para kelompok kepala sekolah, guru-guru dan straf sekolah lainnya. Hal-hal yang dibahas antara lain tentang kurikulum pendidikan dalam dinas, hubungan guru-murid, personalia staf, dan lain-lain.

[9] Agus Darma, *Manajemen Supervisi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), h. 42

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam pertemuan-pertemuan ini dibentuk panitia pengarah dan panitia pelaksana yang diwakili oleh unsur-unsur administrasi, supervisi dan pengajaran, dengan membina pendidikan sebagai penasehat. Fungsi penting dari kegiatan ini adalah menghimpun permasalahan dan rekomendasi dari individu, sekolah atau panitia untuk dibicarakan di dalam forum-forum diskusi dan penataran.[10]

4. Komunikasi yang efektif

Saluran-saluran komunikasi yang terbuka dan efektif adalah penting bagi organisasi yang mengembangkan kepemimpinan partisipatif. Komunikasi dapat diadakan melalui pengikut sertaan, kepenasehatan, penataran, kelompok belajar, dan kegiatan penelitian.

Menurut Agus Darma, hal-hal berikut perlu diperhatikan dalam usaha membangun suatu struktur organisasi yang produktif:

1. Orang-orang harus mengetahui kerangka kerja mereka. Para pemimpin hendaknya mengetahui hubungan-hubungan mereka dengan para pemimpin lain dan kelompok-kelompok, baik konsultatif maupun operasional. Mereka harus mengetahui batas-batas kewenangan serta kebijaksanaan kelembagaan yang berlaku.
2. Para pemimpin harus bertanggungjawab untuk mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan bersama di dalam struktur organisasi.

[10] S. Naution, *Asas-Asas Kurikulum*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h. 236

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Peranan para pemimpin resmi tidak perlu mengurangi hubungan-hubungan kemanusiaan yang efektif.
4. Menciptakan iklim di mana kepemimpinan dapat bertumbuh dan berkembang.[11]

Kondisi-kondisi yang mempengaruhi kepemimpinan, sulit diidentifikasi. Beberapa kondisi terdapat di rumah, dalam hubungan kekeluargaan dan harapan-harapan. Beberapa kondisi ada di sekolah, dalam sikap-sikap dan hubungan antara atasan dan bawahan.

Kegiatan-kegiatan dibawah ini dapat dipakai untuk menumbuhkan tingkah laku kepemimpinan menurut situasi sekolah yang bersangkutan:

1. Kepanitiaan dengan pengurus yang dipilih menurut penilaian orang kunci misalnya *superintendent*, supervisor dan ketua jurusan.
2. Para kepala sekolah berdiskusi bersama staf kantor pembina pendidikan mengenai permasalahan dan *policy-policy* dalam pengajaran.
3. Guru-guru bertindak sebagai pengurus atau orang-orang sumber dalam pertemuan-pertemuan profesi untuk memajukan pengajaran.

[11] Agus Darma, *Manajemen Supervis*i, h. 68

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Guru-guru berpatisipasi dalam pengumpulan dan penyebar luasan informasi hasil eksperimentasi pendidikan.
5. Kegiatan-kegiatan belajar setempat diakui dan kemajuannya dihargai secara pantas.
6. Guru-guru yang memiliki kreativitas dan kemampuan luar biasa dapat dipakai sebagai *master teachers* untuk membantu guru-guru bantu.
7. Aktivitas-aktivitas kepemimpinan formal dikenakan bagi mereka yang diberi tugas-tugas baru.
8. Rapat-rapat kerja tahunan direncanakan dan diselenggarakan oleh panitia yang terdiri dari guru-guru, supervisor dan para administrator.
9. Banyak anggota staf pengajar yang berperan penting dalam mendemostrasikan kegiatan mengajar.
10. Rapat-rapat kerja yang melibatkan guru-guru, orang tua dan murid-murid tentang peranan-peranan kepemimpinan diadakan secara teratur.
11. Laporan-laporan kemajuan profesional disampaikan kepada badan pembina pendidikan, sekolah-sekolah lain dan masyarakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

12. Honorarium kelebihan jam kerja diberikan kepada mereka yang terpilih menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi-organisasi profesi.
13. Kuliah-kuliah, penataran, dan rapat-rapat kerja hendaknya memberi kesempatan bagi guru-guru dan para anggota staf lainnya untuk ikut serta.[12]

Beberapa gagasan yang membantu penciptaan iklim pertumbuhan kepemimpinan antara lain:

1. Tingkah laku kepemimpinan ditumbuhkan melalui partisipasi dalam pembuatan keputusan.
2. Tingkah laku kepemimpinan ditumbuhkan bila jumlah peranan kepemimpinan bertambah melalui desentralisasi funsi-fungsi administrasi dan supervisi.
3. Pengakuan pemerintah terhadap prestasi mendorong tingkah laku kepemimpinan.
4. Penanaman kepercayaan pada diri sendiri serta kompetensi bekerja bersama orang lain mandorong partisipasi kepemimpinan.
5. Peningkatan kepemimpinan partisipatif hendaknya produktif, fungsional, dan dilaksanakan menurut kualitas spirit dan rasa kemanusiaan yang positif.

[12] Mulyasa, *Manjadi Kepala Sekolah Profesional*, h 89-94

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Tuntutan-tuntutan bagi guru-guru untuk memikul tugas-tugas kepemimpinan harus realistis dengan mempertimbangkan, bahwa tugas mereka adalah mengajar.[13]

5. Memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pengajaran yang efektif.

Jenis-jenis pengajaran antara lain: alat-alat perlengkapan pelajaran, suplai, fasilitas fisik, nara sumber dari dalam dan luar sekolah, dan waktu. Dalam bahasan ini yang dimaksudkan dengan sumber-sumber yang memadai untuk memajukan pengajaran mencangkup alat perlengkapan, bantuan konsultan, waktu dan dana.

Pedoman berikut ini dapat dipakai untuk menentukan sumber-sumber untuk memajukan pengajaran yang efektif.

1. Pelaksanaan anggaran sekolah dilakukan dengan pemberian bahan-bahan tidak terlalu mahal namun tidak dimanfaatkan secara efesien oleh guru-guru dan murid-murid.
2. Pemimpin perlu bertanggung jawab untuk mengusahakan nara sumber dari luar sekolah untuk meningkatkan pertumbuhan profesi guru-guru.
3. Para konsultan dan supervisor dari kantor pembina pendidikan diundang untuk meningkatkan pertumbuhan jabatan guru-guru.
4. Ketentuan tentang perlengkapan pangajaran dibuat untuk mengatur distribusi dan pemanfaatan yang efektif.
5. Membuat jadwal kegiatan sekolah

[13] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 436

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Membantu pekerjaan guru agar dilaksanakan[14]

3. Tanggungjawab Kepala Sekolah

Banyak tulisan tentang kepemimpinan demokratis yang menekankan akan pentingnya kepemimpinan mendadak atau situasional dan memandang pemimpin sebagai fasilitator kelompok. Hal ini menyebabkan kebingungan beberapa pemimpin pendidikan mengenai tanggung jawab mereka.

Berikut ini adalah beberapa tanggung jawab dari para pemimpin resmi termasuk di dalamnya kepala sekolah, superintenden, ketua departemen, supervisor, konsultan, dan guru-guru kelas.

1. Pemimpin resmi diangkat dengan harapan bahwa ia akan memimpin.
2. Pemimpin resmi bertanggung jawab mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan kurikulum dan pembinaan pengajaran, serta memenuhi kebutuhan itu.
3. Pemimpin resmi dipercaya oleh masyarakat untuk melaksanakan tugasnya.
4. Pemimpin harus mampu mengenal dan memanfaatkan segenap sumber dalam meningkatkan kesejahteraan murid-murid.
5. Pemimpin perlu mencegah kecenderungan untuk terpisah dari pihak yang berperan lain.

[14] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Disamping menjalankan tugas-tugas managerial, kepala sekolah berperan penting untuk menjalankan kepemimpinan untuk memajukan pengajaran. Konsep sekolah sebagai pusat pengembangan kurikulum menambahkan dimensi baru terhadap kebijakan kepemimpinan kepala sekolah yang diarahkan dalam meningkatkan profesional guru dan memberi hadiah *(reward)* bagi guru yang berprestasi.[15]

Kepala sekolah berperan pula untuk mengembangkan kepemimpinan staf sekolah. Ia senantiasa harus bekerja bersama staf dalam pemecahan masalah maupun pembuatan keputusan melalui hubungan tatap muka individual dan kelompok. Di antara guru-guru dapat dipilih wakil-wakil untuk duduk dalam dewan penasehat sekolah. Dari dewan penasehat ini diperlukan sumbangan-sumbangan terhadap sekolah berupa:

1. Pernyataan mengenai disiplin dalam demokrasi.
2. Ketentuan dalam organisasi untuk memajukan pengajaran.
3. Rekomendasi struktur beban guru.
4. Cara-cara mengurangi jam mengajar guru bila perlu.
5. Rekomendasi kebijaksanaan pengelompikan murid dalam tiap-tiap bidang studi.
6. Pengenalan hubungan dalam pengaruh pengelompokan dalam prestasi belajar.

[15] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 106

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Rekomendasi tentang hubungan antara program pengajaran musim panas dengan pelajaran reguler.
8. Member masukan, pertimbangan, catatan-catatan sekolah, bahan-bahan lain, dan rekomendasi kepada pemerintah daerah untuk keperluan evaluasi program pengajaran.
9. Mendorong para orang tua masyarakat untuk selalu aktif berpatisipasi dalam pendidikan guna meningkatkan kualitas pendidikan, visi dan misi yang telah direncanakan.
10. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap perancanaan dari program kebijakan pendidikan dari sekolah maupun oleh kepala sekolah.[16]

Melalui kegiatan serupa, staf dapat mengembangkan kepemimpinan mereka, baik melalui pertemuan dewan penasehat, pertemuan guru dan orang tua.

Kepala sekolah bertanggungjawab pula dalam masyarakat dalam mengekspresikan harapan-harapan mereka terhadap program sekolah. Dalam organisasi orang tua murid dan guru, kepala sekolah menjadi orang kunci yang bertindak sebagai nara sumber dan interpreter sekolah.

Tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengemban tiga tugas pokok yaitu:

a. Kepala sekolah selaku administrator pendidikan
b. Kepala sekolah selaku supervisor pendidikan

[16] Mulyasa, *Manjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 189-190

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan

a. Kepala sekolah selaku administrasi pendidikan

Kepala sekolah adalah administrator pendidikan dan lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Sebagai administrator ia harus mengetahui adanya komponen-komponen pendidikan di sekolah, bagaimana ia memberikan pelayanan dan mengoordinasikan komponen tersebut, didalam penyelenggaraan keseluruhan kegiatan pendidikan di sekolah agar tercapai tujuan yang diharapkan.[17]

Kepala sekolah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi sebagai berikut:

1. Merencanakan
2. Mengkoordinasikan
3. Mengarahkan
4. Mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan

Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut kedalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya seperti:

a. Membuat perencanaan

Salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggungjawab kepala sekolah adalah membuat atau menyusun

[17] M. Ngalim purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), h. 106

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perseorangan maupun kelompok. Tanpa perencanaan *(planing)*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan.[18]

Oleh karena itu, setiap kepala sekolah paling tidak harus membuat perencanaan tahunan. Setiap tahun menjelang dimulainya ajaran baru, kepala sekolah handaknya sudah siap menyusun rencana yang akan dilaksanakan untuk tahun ajaran berikutnya. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi sekolah maka rencana ataupun program tahunan hendaklah mencangkup bidang-bidang seperti berikut:

1. Program pengajaran, seperti antara lain kebutuhan tenaga guru sehubungan dengan pengajarannya. Pembagian tugas pengajar pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran, alat peraga, pengadaan atau pengembangan labotorium sekolah, pengadaan atau pengembangan perpustakaan sekolah, sistem hasil belajar, kegiatan-kegiatan, dan lain-lain.
2. Kesiswaan atau kemuritan, antara lain syarat-syarat dan prosedur penerimaan murid baru, pengelompokan siswa atau

[18] Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Tim Derektorat Jendral Agama Islam, 2004), h. 18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

murid dan pembagian kelas, bimbingan atau konseling murid, pelayanan kesehatan murid (UKS), dan sebagainya.

3. Kepegawaian, seperti penerimaan dan penempatan guru atau pegawai baru, pembagian tugas/pekerjaan guru, dan pegawai sekolah, usaha kesejahteraan guru dan pegawai sekolah, mutasi atau promosi sekolah guru dan pegawai sekolah, dan sebagainya.
4. Keuangan, yang mencangkup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan, baik uang yang berasal dari pemerintah, ataupun sumber lainnya.
5. Perlengkapan, yang meliputi perbaikan atau rehabilitasi gedung sekolah, penambahan ruang sekolah, perbaikan atau pembuatan lapangan olah raga, perbaikan atau pengadaan bangku murid, dan sebagainya.[19]

Perlu diperhatikan, bahwa dalam menyusun rencana tahun ini, guru-guru dan pegawai sekolah hendaknya diikutsertakan. Ikut sertanya guru-guru dan pegawai sekolah dalam membantu pemikiran dan ide-ide serta pemecahan masalah yang mungkin

[19] Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Tim Derektorat Jendral Agama Islam, 2000), h. 20-21

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak terpikirkan atau tidak dapat dipecahkan sendiri oleh kepala sekolah.

b. Menyusun organisasi sekolah

Organisasi merupakan fungsi administrasi dan manajemen yang penting pula di samping perencanaan. Di samping sebagai alat, organisasi dapat pula dipandang sebagai wadah atau struktur dan sebagai proses.

Sebagai wadah, organisasi merupakan tempat kegiatan-kegiatan administrasi itu dilaksanakan. Jika dipandang sebagai proses, maka organisasi merupakan kegiatan-kegiatan atau menyusun untuk menetapkan hubungan-hubungan kerja antarpersonel. Kewajiban-kewajiban, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing bagian atau personel, yang termasuk dalam organisasi itu disusun dan menetapkan menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju kepada tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk menyusun organisasi sekolah yang baik perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Mempunyai tujuan yang jelas.
2. Para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut.
3. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, dan kesatuan tindakan.
4. Adanya kesatuan perintah (*Unity Of Command)*: para bawahan/anggota hanya mempunyai seorang atasan langsung, dan daripadanya ia menerima perintah atau bimbingan, serta kepadanya ia harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya.
5. Adanya kesimbangan wewenang dan tanggungjawab seseorang di dalam organisasi itu. Sebab, ia tidak adanya keseimbangan tersebut akan memudahkan timbulnya hal-hal yang tidak diinginkan, seperti:
   - Jika wewenang lebih besar dari tanggungjawab, mudah menimbulkan penyalagunaan wewenang.
   - Jika tanggungjawab lebih besar dari wewenang, mudah menimbulkan banyak kemacetan, merasa tidak aman atau ragu-ragu dalam tindakan.
6. Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan keahlian, dan akan bakat masing-masing.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Struktur organisasi disusun sederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
8. Pola organisasi hendaknya relatif permanen. Artinya meskipun struktur organisasi dapat dan memang harus diubah sesuai dengan tuntutan perkembangan, fleksibilitas dalam penyesuaian itu jangan bersifat prinsip. Olah karena itu, pola dasar struktur organisasi perlu dibuat sedemikian rupa sehingga sedapat mungkin permanen.
9. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja *(security of tenure)*, bawahan atau anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat, ditindak sewenang wenang.
10. Garis-garis kekuasaan dan tanggungjawab serta prinsip tata kerjanya jelas tergambar didalam struktur atau bawahan organisasi.[20]

Perlu ditambahkan di sini bahwa struktur organisasi yang telah disusunnya haruslah disertai dengan deskripsi tugasnya (*job description*) untuk masing-masing organ atau bagian-bagiannya. Dengan demikian, setiap personel yang diduduki jabatan di dalam organisasi tersebut memahami tugasnya masing-masing, dan tidak terjadi tugas rangkap atau tumpang-tindih dalam pelaksanaannya.

[20] M. Ngalim Purwanto, Administrasi dan supervisi pendidikan, h. 108-109

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Bertindak sebagai koordinator dan pengarah

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, seperti yang tergambar di dalam struktur organisasi sekolah, memerlukan adanya organisasi serta pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antar bagian atau antar personel sekolah, dan atau ketimpangsiuran dalam tindakan.

Dengan kata lain, adanya pengoordinasian yang baik memungkinkan semua bagian atau personel bekerja saling membantu kearah satu tujuan yang telah ditetapkan seperti kerja sama antara urusan kurikulum dan pengajaran dengan guru-guru, kerja sama antara urusan bimbingan dan konseling dengan para wali kelas, kerja sama antara bagian tata usaha dengan wali kelas dan guru-guru, kerja sama antara BP3 dengan urusan bimbingan dan konseling dan para wali kelas.[21]

d. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Pengelolaan kepegawaian mencangkup didalamnya penerimaan dan penempatan guru dan atau pegawai sekolah, pembagian tugas pekerjaan guru dan pegawai sekolah, mutasi atau

[21] Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 24

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

promosi guru dan pegawai sekolah. Tugas-tugas yang menyangkut pengelolaan kepegawaian ini sebagaian besar dikerjakan oleh bagian tata usaha sekolah seperti pengusulan guru dan atau pegawai baru, kenaikan pangkat guru-guru dan pegawai sekolah.

Agar pekerjaan sekolah dilakukan dengan senang, bergairah, dan berhasil baik, maka dalam memberikan atau membagi tugas pekerjaan antar personel, kepala sekolah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara sebab dan jenis tugas dan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya seperti :

- Jenis kelamin (pria atau wanita)
- Kesehatan fisik (kuat tidaknya melakukan pekerjaan itu)
- Latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki
- Kemampuan dan pengalaman kerja
- Bakat, minat, dan hobi

Hal lain yang termasuk kegiatan pengelolaan kepegawaian ialah masalah kesejahteraan personel. Yang dimaksud dengan kesejahteraan personil bukan sekedar kesejahteraan yang berupa materi atau uang, tetapi juga kesejahteraan yang bersifat rohani dan jasmani, yang dapat mendorong para pesonel sekolah bekerja lebih giat dan bergairah. Banyak cara dan usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesional guru disekolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi merupakan kegiatan atau usaha untuk merangsang atau usaha untuk merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing pertumbuhan guru-guru sehingga lebih efektif penampilannya dalam proses belajar-mengajar dan dengan demikian mereka akan mampu membimbing dan merangsang pertumbuhan murid-muridnya untuk dapat berpatisipasi dalam mengembangkan situasi belajar mengajar.[22] Pengertiannya adalah sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan, bukan hanya merupakan tugas kepala sekolah terhadap guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah. Tugas dan tanggungjawabnya, yaitu sebagai berikut:

a. Tugas dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.[23] Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, menarik, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahan sehingga tujuan-tujuan pendidikan disekolah itu maksimal mungkin dan dapat tercapai. Ia harus dapat meneliti dan menetukan syarat-syarat mana yang telah

[22] Soewadjilazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1984), h. 33

[23] M. Ngalim purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 20

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.

Jelas kiranya, kepala sekolah, di samping sebagai administrator yang pandai mengatur dan bertanggung jawab tentang kelancaran jalannya sekolah sehari-hari juga adalah seorang supervisor. Seorang kepala sekolah bukanlah kepala kantor yang selalu duduk di belakang meja menandatangani surat-surat dan mengurus soal-soal administrasi belakang. Jika itu dimaksud yang dimaksud dengan tugas kepala sekolah atau pemimpin pendidikan, alangka enak dan mudahnya. Setiap orang agaknya dapat dan sanggup menjadi kepala sekolah.

b. Prinsip-prinsip dan faktor-faktor yang mempengaruhinya

Betapa besar dan banyaknya tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor. Olah karena itu, seperti dikatakan olah Moh. Rifai, M.A., untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaik-baiknya kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus menimbulkan dorongan untuk bekerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya (realitis, mudah dilaksanakan).

3. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.

4. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi.

5. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas hubungan pribadi.

6. Supervisi harus dapat memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah.

7. Supervisi tidak ada yang mendesak *(otoriter)* karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.

8. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi.

9. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-mencari dan kesalahan dan kekurangan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

10. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak bolah lekas merasa kecewa.

11. Supervisi hendaknya juga bersifat presentif, korektif, dan kooperatif. Presentif juga berarti berusaha mencegah hal-hal yang negatif, dan mengusahakan/memenuhi syarat-syarat sebelum terjadinya sesuatu yang tidak kita harapkan. Korektif berarti memperbaiki kesalahan-kesalahan yang diperbuat. Kooperatif berarti bahwa mencari kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan dan usaha memperbaikinya dilakukan bersama-besama oleh supervisor dan orang-orang yang diawasi.[24]

Jika hal-hal tersebut di atas diperhatikan dan benar-benar dilaksanakan olah kepala sekolah, agaknya dapat diharapkan setiap sekolah akan berangsur-angsur maju dan berkembang sebagai alat-alat yang benar-benar memenuhi syarat untuk mencapai tujuan pendidikan. Akan tetapi kesanggupan dan kemampuan kepala sekolah dipengaruhi pula oleh berbagai faktor. Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat-lambatnya hasil supervisi itu, antara lain ialah:

[24] M. Daryonto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 85-87

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada.
2. Besar-kecilnya sekolah yang menjadi tanggungjawab kepala sekolah.
3. Tingkatan dan jenis sekolah.
4. Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia.
5. Kecakapan dan keahlian kepala itu sendiri.[25]

c. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor pengajaran

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain antara lain:

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha mengasakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.

[25] M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan,* h. 118

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.

4. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.

5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, dan seminar sesuai dengan bidangnya masing-masing.[26]

Secara khusus dan lebih kongkrit lagi, kegiatan-kegiatan yang mungkin dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Menghadiri rapat atau pertemuan organisasi-organisasi profesional.

2. Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru.

[26] Mulyasa, *Manjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 113

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Mendiskusikan metode-metode dan teknik-teknik dalam rangka pembinaan dan pengembangan proses belajar-mengajar.

4. Membimbing guru-guru dalam menyusun program catur wulan atau program semester, dan program satuan pelajaran.

5. Membimbing guru-guru dalam memilih dan menilai buku-buku pelajaran bagi murid-murid.

6. Membimbing guru-guru dalam menganalisis dan menginterprestasi hasil tes dan pengunaan bagi perbaikan proses belajar-mengajar.

7. Melakukan kunjungan kelas atau *clasroom visitation* dalam rangka supervisi klinis.

8. Mengadakan kunjungan observasi atau *observation visit* bagi guru-guru demi perbaikan cara belajarnya.

9. Mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang mereka hadapi atau kesulitan-kesulitan yang mereka alami.

10. Menyelengarakan manual atau buletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

11. Hendaknya juga bersifat preventif, korektif, dan kooperatif.[27]

d. Teknik-teknik supervisi

Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama agar menjadi kenyataan. Secara garis besar, cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

1. Teknik perseorangan

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

a. Mengadakan kunjungan kelas (*clasroom visitation*)

b. Observsi (pengamatan) kelas

c. Tes dadakan konferensi kasus observasi dokumen

d. Wawancara

e. Angket

f. Laporan secara tertulis.[28]

---

[27] M. Ngalim purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 117
[28] Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran,*, h. 5-6

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Banyak masalah yang dialami oleh guru dalam mengatasi kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang nakal, siswa yang mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Di samping itu, kita pun harus menyadari bahwa guru kelas atau wali kelas adalah pembimbing yang utama. Oleh karena itu, peranan supervisor, terutama kepala sekolah, dalam hal ini sangat diperlukan.

a. Membimbing guru-guru dalam hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah.

   Antara lain:

   - Menyusun program catur wulan atau program semester.
   - Menyusun arau membuat program saruan pelajaran.
   - Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas.
   - Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pelajaran.
   - Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar.
   - Mengetahui gejala social pada anak didik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Mengetahui perkembangan dan aliran dalam kurikulum.[29]

2. Teknik kelompok

Teknik kelompok adalah supervisi yang dilakukan oleh kelompok. Beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain:

a. Mengadakan pertemuan atau rapat (*Meetings*)

Seorang kepala sekolah yang baik pada umumnya menjalankan tugas-tugas berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk dalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru berbagai hal yang dijadikan bahan dalam rapat-rapat yang diadakan dalam rangka kegiatan supervisi seperti hal hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, pembinaan administrasi atau tata laksana sekolah, termasuk BP3 dan pemgelolaan keuangan sekolah.[30]

b. Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Untuk SD dapat pula dibentuk kelompok-kelompok guru yang berminat

[29] S. Naution, *Asas-Asas Kurikulum*, h. 133
[30] Mulyasa, *Manjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 265

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada mata pelajaran tertentu. Kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan/diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar. Di dalam diskusi, supervisor atau kepala sekolah dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasehat-nasehat ataupun saran-saran yang diperlukan.[31]

c. Mengadakan penataran-penataran (*inservice-training*)

Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dari hasil penataran, agar dapat dipraktekkan oleh guru-guru.

[31] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam,* (Jakarta: Tim Derektorat Jendral Agama Islam, 2002), h. 20-21

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Pembagian tugas pekerjaan kepada guru

Pemberian tugas pekerjaan kepada guru merupakan tanggungjawab kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan supervisor di sekolah yang dipimpinnya harus dapat memperhatikan:

- Apakah jumlah guru di sekolah itu telah cukup banyaknya?
- Apakah tidak terlalu banyak guru honorer dan kekurangan guru tetap?
- Apakah terlalu banyak guru wanita dibanding dengan guru pria, atau sebaliknya?

Pertayaan-pertayaan tersebut perlu diperhatikan untuk selanjutnya berusaha bagaimana melengkapi kekurangan itu. Usaha ini dapat dilakukan dengan jalan meminta atau melaporkan kepada atasan masing-masing, atau dengan jalan mencari sendiri guru yang diperlukan kemudian mengusulkannya kepada atasan yang berwenang.[32]

Berdasarkan pengangkatan/penempatan guru yang guru lakukan oleh atasan, selanjutnya tugas kepala sekolah ialah memberikan tugas kepada guru tersebut.

[32] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 280

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bagaimana pemberian tugas atau penempatan guru di dalam kelas oleh pemimpin sekolah, akan diuraikan lebih lanjut dalam pasal-pasal berikut:

a. Sistem penempatan guru dalam kelas

Masalah pemberian tugas/penempatan guru dalam kelas merupakan masalah penting dalam rangka supervisi yang menjadi tanggungjawab kepala sekolah.

Kita mengenal tiga sedikitnya tiga sistem, yaitu (1) sisitem guru kelas, (2) sistem guru bidang studi, (2) sistem campuran.

Yang dimaksud dengan sistem guru ialah seperti yang lazim berlaku di SD sampai sekarang. Setiap guru diserahi satu kelas yang terdiri atas sejumlah murid selama satu tahun atau lebih. Tugas guru tersebut mengajarkan semua mata pelajaran yang berlaku dikelas itu, masing-masing sesuai dengan tingkat dari kelas satu sampai kelas enam.

Yang dimaksud dengan guru bidang studi ialah guru mengajarkan di beberapa kelas, mata pelajaran yang sesuai dengan keahliannya seperti tercantum di dalam ijazah keguruannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan sistem campuran ialah gabungan dari kedua sistem tersebut diatas. Di dalam suatu sekolah yang menggunakan sistem campuran terdapat:

- Guru-guru yang diserahi kelas, tetapi ada pula beberapa guru yang mengajarkan mata pelajaran tertentu di setiap kelas.
- Guru-guru yang diserahi kelas, pada jam-jam pelajaran tertantu mengajarkan mata pelajaran yang sesuai dengan keahlian/hobinya di kelas lain.[33]

Ketiga sistem tersebut masing-masing ada kebaikan dan keburukkannya.

1. Sistem guru kelas

   Kebaikannya:

   - Guru dapat mengenal agak mendalam individu-individu murid masing-masing: wataknya bakatnya, tingkah lakunya, tingkat intelegensinya, kelambatan/kecepatan daya tangkapnya, dan cara belajarnya.
   - Itu semua dapat memudahkan guru dalam memberikan pelajaran dan cara mengevaluasi yang lebih objektif.

[33] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam,* h. 2-3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Guru terpaksa belajar menguasai semua mata pelajaran yang di berikan di kelas itu.

Keburukannya:

- Tidak semua guru menyukai semua mata pelajaran, tentu ada beberapa pelajaran yang tidak disukainya.
- Guru setip hari menghadapi kelas/murid-murid yang itu-itu saja, memungkinkan dia menjadi bosan.
- Jika guru itu bertahun-tahun memegang satu tingkat kelas, dapat mengakibatkan pengetahuan guru tidak statis.

2. Sistem guru bidang studi

Kebaikannya:

- Cara belajar dan hasil belajar dapat lebih baik karena dipegang/diberikan oleh guru-guru yang menguasai faknya.
- Guru tidak lekas bosan mengajar kerena selalu berganti kelas dan murid-muridnya.
- Memungkinkan guru memperdalam faknya lebih baik, menjurus kepada hobi dan keahliannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kekurangannya:

- Guru kurang dapat mengenal dengan baik pribadi individu masing-masing anak sehingga ia kurang dapat menyesuaikan pelajarannya dengan kemampuan anak masing-masing.
- Pekerjaan koreksi guru itu terlalu banyak sehingga memungkinkan penilaian yang tidak objektif.
- Jika guru yang statis, dapat menyebabkan guru mengajar secara konservatif-tradisional, dan tidak mengikuti perkembangan masyarakat.

3. Sistem campuran

Melihat kebaikan dan keburukan tersebut diatas, kita dapat mengatakan sistem campuran lebih baik. Tetapi, kita mengetahui bahwa kecocokan kedua sistem itu berbeda-beda. Sistem guru kelas lebih baik untuk SD.

Bagaimana seharusnya?

- Untuk SD, disamping guru kelas, diadakan pula sistem campuran. Pertimbangan kami ialah karena tidak semua mata pelajaran disukai oleh guru, dan ada mata pelajaran disukai oleh guru, dan ada mata

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelajaran yang memerlukan keahlian atau bakat tertentu, seperti menggambar dan olahraga.

c. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembagkan mutu pendidikan disekolah.[34] Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M. Amirin dalam bukunya yang berjudul "Administrasi Pendidikan", menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah:

1. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan *(policy)* sekolah.
2. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mancangkup:
   a. Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
   b. Mengatur tugas pelaksana.
   c. Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
3. Pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi:
   a. Mengawasi kelancaran kegiatan.
   b. Mengarahkan pelaksana kegiatan.
   c. Mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan.
   d. Memimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.[35]

Usaha untuk memberdayakan para personel dapat dilakukan melalui pembagian tugas secara proporsional. Agar

[34] Soewadjilazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*, h. 60
[35] M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 81-82

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja sama dan tugas-tugas yang dimaksudkan dapat berjalan secara efektif dan efesien, maka diperlukan upaya dan kepala sekolah selain memimpin bawahan kearah pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Disinilah letaknya fungsi kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan disekolah.

Kepala sekolah sebagai salah satu unsur SDM administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan yang peling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat tehadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Dalam hal ini kualitas kepemimpinan yang dilaksanakan menjadi sangat penting oleh karena laju perkembangan kegiatan/program pendidikan yang ada di setiap sekolah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi yang ingin dicapai oleh kepala sekolah. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, baik kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi yang diisyaratkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kompetensi ini harus mengacu pada tiga hal sebagai berikut:

1. Menunjuk pada karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya.
2. Mengacu pada suatu kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan.
3. Menunjuk kepada suatu kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas.[36]

Wahjosumidjo mengemukakan empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu:

1. Kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf didalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
2. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
4. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh

[36] Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, h. 3-4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerelaan dan tanggungjawab berpatisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

5. Melaksanakan suatu perubahan yang telah ditetapkan sebelumnya.[37]

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dasar yang diisyaratkan kompetensi ini berasal dari Robert L. Katz berupa keterampilan dasar kebijakan yaitu:

1. Keterampilan teknis (*Technical Skill*)

   Ketetampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu. Dalam prakteknya keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk *technical skill* disesuaikan dengan status/tingkatan si pemimpin itu sendiri.

2. Keterampilan manusiawi (*Human Skill*)

   Keterampilan yang menunjukkan kemampuan seseorang pemimpin di dalam bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif, dan membina kerja sama. Keterampilan manusiawi sangat strategis untuk dapat memperoleh produktifitas organisasi yang tinggi, dan karena

[37] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 349-350

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam implementasiya terwujud pada upaya bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi bawahan.

3. Keterampilan konseptual (*Konseptual Skill*)

Keterampilan ini menunjukkan kemampuan dalam berpikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh (secara totalitas) terhadap organisasinya. Tujuannya disini agar ia dapat bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dan pada tujuan dasar dan kebutuhan kelompoknya sendiri.[38]

4. Syarat-Syarat Kepala Sekolah

Telah diketahui bahwa tugas kepala sekolah itu begitu banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar. Untuk menjadi kepala sekolah harus memenuhi ayarat-syarat tertentu. Di samping syarat yang berupa ijazah yang merupakan syarat formal peryaratan pengalaman kerja dan kepribadian harus dipenuhi pula.

Di dalam peraturan yang berlaku di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah yang

[38] M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan dan Manjemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 1998), h. 78-79

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dimana sudah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007, syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1. Seperti diketahui bahwa untuk menjadi kepala sekolah SD serendah-rendahnya berijazah (S1) atau diploma (D-IV). Pada dasarnya seorang kepala sekolah hendaknya sesuai dengan jurusan/jenis sekolah yang dipimpinnya dan yang terakredasi.
2. Pada waktu diangkat minimal usianya adalah 56 tahun.
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.
4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi Non-PNS disertakan dengan pengangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.[39]

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja atau pengalaman atau menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya. Mengenai persyaratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala sekolah belum ada keseragaman di antara berbagai jenis sekolah. Hal tersebut karena adanaya banyak hal yang menyebabkan kesulitan pengangkatan, di antaranya:

[39] Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembagan Mutu Sekolah/Madrasah*, h. 26

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Pertumbuhan dan perkembangan jumlah sekolah yang sangat pesat dan tidak sesuai dengan jumlah guru yang tersedia.
b. Adanya ketidak seimbangan antara banyaknya guru-guru fak umum/sosial yang besar jumlahnya dengan guru-guru fak kejuruan (teknik dan eksakta) yang sangat sedikit.
c. Di kota-kota besar kelebihan guru sedangkan dipelosok kekurangan guru.

Di samping ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu peryaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitan, dan ramah mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku. Seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah dan dasar negara kita.

Jika dapat disimpulkan bahwa apa yang telah diuraikan di atas maka syarat kepala sekolah adalah sebagai berikut:

a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturanyang telah ditetapkan oleh pemerintah.
b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan kependidikan.

d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengetahui bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.

e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.

5. Fungsi Kepala Sekolah

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Tetapi dalam hal ini apa yang dimaksud dengan fungsi kepala sekolah adalah sulit dan sama halnya memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri.

Menurut Wahjosumidjo apabila kita memandang makna yang terkandung didalam definisi tersebut mengandung indikasi bahwa serangkaian tugas yang perlu dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah adalah:

1. Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan.
2. Mengomunikasikan gagasan kepala orang lain.
3. Mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Seorang pemimpin adalah seorang yang besar yang dikagumi dan mempesona dan dibanggakan oleh bawahan.[40]

Untuk memperoleh gambaran sekedar gambaran tentang rincian dari fungsi-fungsi tersebut, dapat disimak pada uraian berikut ini:

1. Dalam fungsi kepemimpinan, seorang supervisor hendaknya melaksanakan hal-hal sebagai berikut:
   a. Meningkatkan semangat kerja kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah yang berada dibawah tanggungjawab dan kewenangannya.
   b. Mendorong aktifitas dan kreatifitas serta dedikasi seluruh personil sekolah.
   c. Mendorong terciptanya suasana kondusif di dalam dan diluar lingkungan sekolah.
   d. Manampung, melayani, dan mengakomodir segala macam keluhan aparat kependidikan disekolah tersebut dan berusaha membantu pemecahannya.
   e. Membantu mengembangkan kerja sama dan kemitraan dengan semua unsur yang terkait.
   f. Membantu mengembangkan kegiatan intra dan ekstra kurikuler di sekolah.

[40] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 40

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Harus memiliki komitmen yang tinggi bahwa kepala sekolah, guru, dan seluruh staf sekolah bukan bawahan, akan tetapi merupakan mitra kerja.

h. Menampilkan sikap seorang pemimpin yang demokratis.

i. Menampilkan sikap keteladanan sebagai supervisor dengan berpedoman pada filsafat pendidikan, yaitu *ing ngarso sung tulodo, ing madio mangun karso, tut wuri handayani*.

j. Membimbing dan mengarahkan seluruh personil sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran pada sekolah tersebut.[41]

B. Tinjauan Tentang Profesional Guru

1. Pengertian Profesional Guru

Profesional guru adalah guru yang memiliki pengetahuan yang luas dan memiliki keahlian yang khusus dalam bidang pendidikan, memiliki kematangan yang tinggi, memiliki kamamdirian memiliki komitmen yang tinggi, visioner, kreatif, dan inovatif.[42] Guru merupakan profesi/jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidilk mengajar, melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai pendidikan. Mengajar berarti

[41] Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 31-32

[42] Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesional Guru*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan kepada siswa.

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadi dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus dapat menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya dalam proses belajar mengajar. Pelajaran apapun yang diberikan guru dalam penampilannya sudah tidak menarik, maka kegagalan pertama adalah ia tidak dapat menanamkan benih pengajarannya itu kepada para siswanya. Para siswa akan enggaan menghadapi guru yang tidak menarik.

Keberadaan guru tidaklah terbatas didalam masyarakat, apalagi guru bagi suatu bangsa yang sedang membangun, terlebih lebih bagi kelangsungan hidup di tengah-tengah lintasan perjalanan zaman dan teknologi yang kian canggih dan segala perubahan serta pergeseran nilai yang cenderung member nuansa kepada kehidupan yang menuntut ilmu seni dalam kadar dinamik untuk dapat mengaptasikan diri.

Semakin akurat para guru melaksanakan fungsinya, semakin terjamin tercipta dan terbinanya kesiapan dan keandalan seseorang sebagai manusia pembangunan. Dengan kata lain, potret diri kepada guru masa kini, dan gerak maju dinamika kehidupan bangsa terbanding lurus dengan citra para guru ditengah-tengah masyarakat. Guru tidak hanya diperlukan oleh para murid di ruang-ruang kelas, tetapi juga diperlukan oleh masyarakat lingkungan dalam menyelesaikan aneka ragam permasalahan yang dihadapi masyarakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tampaknya masyarakat mendudukkan guru pada tempat yang terhormat dalam kehidupan masyarakat, yakni di depan memberi suri teladan, ditengah-tengah membangun, dan dibelakang memberikan dorongan dan motivasi.[43]

2. Kompetensi Guru

Untuk meningkatkan kualitas guru, maka perlu dilakukan suatu sistem pengujian terhadap kompetensi guru. Sejalan dengan kebijakan otonomi daerah, beberapa daerah telah melakukan uji kompetensi guru mereka melakukannya terutama untuk mengetahui kemampuan guru di daerahnya, untuk kenaikan pangkat dan jabatan, serta pengangkatan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah.

Uji kompetensi guru dapat dilakukan secara nasional, regional, maupun lokal. Secara nasional dapat dilakukan oleh pemerintah pusat untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi guru, dalam kaitannya dengan pembangunan pendidikan secara keseluruhan. Secara regional dapat dilakukan oleh pemerintah propinsi untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi guru, dalam kaitannya dengan pembangunan pendidikan di provinsi masing-masing. Sedangkan secara lokal dapat dilakukan oleh daerah (kabupaten dan kota) untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi guru,

[43] Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam kaitannya dengan pembangunan pendidikan di daerah dan kota-kota masing-masing.[44]

Uji kompetensi guru berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan disekolah. Diantara kompetensi guru tersebut adalah

1.1 Kompetensi guru profesional

Menurut Mulyasa memperinci kompetensi guru kedalam tiga aspek, yaitu:

1. Kompetensi kognitif adalah penguasaan terhadap pengetahuan kependidikan pengetahuan materi bidang studi yang diajarkan, dan kemampuan mentransfer pengetahuan kepada siswa agar belajar secara efektif dan efisien.
2. Kompetensi afektif adalah sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan profesi keguruan, yang meliputi pandangan seorang guru terhadap kualitas dirinya.
3. Kompetensi psikomotorik adalah kecakapan fisik umum dan khusus seperti ekspresi verbal dan non verbal.[45]

Secara umum dapat diidentifikasi bahwa ruang lingkup kompetensi profesional guru sebagai berikut:

---

[44] Mulyasa, *Standard Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, h. 191

[45] Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h . 190-192

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Mengerti dan menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologi, dan sosiologis.
2. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
3. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
5. Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan.
6. Mampu mengorganisasikan dan menerapkan program pembelajaran.
7. Mampu melaksanakan evaluasi belajar peserta didik
8. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Sedangkan secara khusus, kompetensi profesional guru dapat dijabarkan sebagai berikut.

a. Memahami standar nasional pendidikan, yang meliputi:
   1) Standar isi
   2) Standar proses
   3) Standar kompetensi lulusan
   4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan
   5) Standar sarana dan prasarana
   6) Standar pengelolaan
   7) Standar pembiayaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8) Standar penilaian pendidikan

b. Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, meliputi:

1) Memahami standar kompetensi dan kompetensi dasar (SKKD)

2) Pengembangan silabus

3) Menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)

4) Melaksanakan pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik

5) Menilai hasil belajar

6) Menilai dan memperbaiki KTSP sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kemajuan zaman

c. Menguasai materi standar, yang meliputi:

1) Menguasai bahan pembelajaran (bidang studi)

2) Menguasai bahan pendalaman (penghayaan)

d. Mengelola bahan pembelajaran, yang meliputi:

1) Merumuskan tujuan

2) Menjabarkan kompetensi dasar

3) Memilih dan menggunakan metode pembelajaran

4) Memilih dan menyusun prosedur pembelajaran

5) Melaksanakan pembelajaran

e. Mengelola kelas yang meliputi:

1) Mengatur tata ruang kelas untuk pembelajaran

2) Menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Menggunakan media dan sumber pembelajaran, yang meliputi:

1) Memilih dan menggunakan media pembelajaran

2) Membuat alat-alat pembelajaran

3) Menggunakan dan mengelola labotorium dalam rangka pembelajaran

4) Mengembangkan labotorium

5) Menggunakan perpustakaan dalam pembelajaran

6) Menggunakan lingkungan sebagai sumber belajar

g. Menguasai landasan-landasan kependidikan, yang meliputi:

1) Landasan filosofis

2) Landasan psikologis

3) Landasan sosiologis

h. Memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik, yang meliputi:

1) Memahami fungsi pengembangan peserta didik

2) Menyelenggarakan ekstra kurikuler (eskul) dalam rangka pengembangan peserta didik

3) Menyelenggarakan bimbingan dan konseling dalam rangka pengembangan peserta didik

i. Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, yang meliputi:

1) Memahami penyelenggaraan administrasi sekolah

2) Menyelenggarakan administrasi sekolah

j. Memahami penelitian dan pembelajaran, yang meliputi:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Mengembangkan rancangan penelitian

2) Melaksanakan penelitian

3) Menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran

k. Menampilkan keteladanan dan kepemimpinan dalam pembelajaran.

1) Memberikan contoh perilaku keteladanan

2) Mengembangkan sikap disiplin dalam pembelajaran

l. Mengembangkan teori dan konsep kependidikan.

1) Mengembangkan teori-teori kependidikan yang relevan dengan kebutuhan peserta didik

2) Mengembangkan konsep-konsep dasar kependidikan yang relavan dengan kebutuhan peserta didik

m. Memahami dan melaksanakan konsep pembelajaran individual yang meliputi:

1) Memahami strategi pembelajaran individual

2) Melaksanakan pembelajaran individual.[46]

1.2 Kompetensi personal/kepribadian guru

Dalam standar nasional pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi

[46] Mulyasa, *Standard Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h. 136-138

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepribadian adalah adalah kemapuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dewasa, berakhlak mulia, berwibawa, dan menjadi teladan bagi peserta didik

Pribadi guru memiliki adil yang sangat besar terhadap keberhasilan pendidikan khususnya dalam kegiatan pembelajaran. Semua itu menunjukkan bahwa kompetensi personal atau kepribadian guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya. Kompetensi pribadi sangat penting terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk pribadi anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, bangsa pada umumnya, dan demi kemajuan negara.[47]

1.3 Pentingnya kompetensi pribadi

Beberapa harapan dari guru adalah bagaimana seorang guru dapat menjadi teladan bagi peserta didik baik dalam pergaulan di sekolah maupun bagi masyarakat. Oleh karena itu, guru harus berusaha untuk tampil menyenangkan peserta didik, agar dapat mendorong mereka untuk belajar. Mengemban fungsi ini harus tampil terampil dalam berkomunikasi terhadap peserta didik disegala umur, sehingga setiap

[47] Mulyasa, *Standard Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, h. 117

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

langka, dari proses pendidikan yang dikelolanya dilaksanakan untuk menunjang pengamalan fungsi pembelajaran.[48]

1.4 Kepribadian yang mantap, stabil, dan dewasa

Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, proposional dan dapat dipertanggungjawabkan, guru harus memiliki kepribadian yang mantap, stabil dan dewasa. Kondisi yang demikian ini sering membuat guru melakukan tindakan-tindakan yang tidak profesional, tidak terpuji, bahkan tindakan-tindakan tidak senonoh yang merusak citra dan martabat guru.

Ujian berat bagi guru dalam kepribadian ini adalah rancangan sering memancing emosinya. Kestabilan emosi amat diperlukan, namun tidak semua orang mampu menahan emosi terhadap ransangan yang menyinggung perasaan, dan memang diakui bahwa setiap orang mempunyai temperament yang berbeda dengan orang lain. Di lihat dari penyebabnya, sering nampak bahwa kemarahan adalah salah karena ternyata disebabkan oleh peserta didik yang tidak mampu memisahkan masalah atau menjawab pertanyaan, padahal dia telah belajar dengan sungguh-sungguh. Kestabilan dan kematangan emosi guru akan berkembang sejalan dengan pengalamannya, selama ia mau memanfaatkan pengalamannya.

[48] Mulyasa, *Standard Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, h. 118

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1.5 Kompetensi sosial guru

Dalam standar nasional pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir d dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial guru adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesame pendidik, tenaga pendidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Hal tersebut dapat diuraikan lebih lanjut dalam RPP tentang guru sebagaimana bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk:

a. Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat.
b. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
c. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesame pendidik, tenaga pendidikan, dan orang tua/wali peserta didik.
d. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

Guru adalah makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya, oleh karena itu, guru dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan, yang tidak terbatas pada pembelajaran di sekolah tetapi juga pada pendidikan.[49]

Guru juga harus mampu mengambil keputusan secara mandiri *(independen)*, terutama dalam berbagai hal yang berkaitan dengan

[49] Mulyasa, *Standard Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, h. 173

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembelajaran dan pembentukan kompetensi, serta bertindak sesuai dengan kondisi peserta didik, dan lingkungan. Guru harus mampu bertindak dan mengambil keputusan secara tepat, tepat waktu, dan tepat sasaran, terutama yang berkaitan dengan masalah pembelajaran dan peserta didik, tidak menunggu perintah atasan atau kepala sekolah.

3. Pentingnya Profesional Guru

Pentingnya profesional guru dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang yaitu:

1. Ditinjau dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, berbagai metode dan media baru dalam pembelajaran telah berhasil dikembangkan. Demikian halnya dengan pengembangan materi dalam rangka pencapaian target kurikulum harus seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Semua itu harus dikuasai oleh guru dan kepala sekolah dasar, sehingga mampu mengembangkan pembelajaran yang membawa anak didik menjadi lulusan yang berkualitas tinggi.
2. Ditinjau dari kepuasan dan modal kerja. Pada dasarnya guru berhak mendapatkan pembinaan secara *continue*, apakah dalam bentuk supervisi, studi banding, dan tugas belajar. Demikian pula, guru sekolah dasar berhak mendapatkan bimbingan. Guru sekolah dasar swasta berhak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendapatkan pembinaan profesional dari yayasan, sedangkan guru sekolah dasar negeri berhak mendapatkan pembinaan profesional dari departemen atau dinas yang berwenang.

3. Ditinjau dari keselamatan kerja. Banyak aktifitas pembelajaran disekolah dasar yang bilamana tidak dirancang dan dilakukan secara hati-hati oleh guru mengundang banyak resiko yang tidak sedikit. Dalam rangka mengurangi terjadinya berbagai kecelakaan atau menjamin keselamatan kerja, pembinaan terhadap guru perlu dilakukan secara *continue*. Disinilah pentingnya peningkatan profesional guru di sekolah dasar dalam rangka kerja mereka.
4. Ditinjau dari peningkatan kemampuan profesional guru yang sangat dipentingkan dalam rangka manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di sekolah dasar. Salah satu ciri implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah adalah kemandirian dari seluruh stakeholder sekolah dasar, salah satunya dari guru. Kemandirian guru akan timbul bilamana ada peningkatan kemampuan profesional kepada dirinya sendiri.[50]

[50] Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalime Guru Sekolah Dasar,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h 42-43

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Tugas Guru

Dalam undang-undang sistem pendidikan nasional (UUSPN) pasal 27 ayat (3) dikemukakan bahwa guru merupakan profesi/jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru.[51] Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat dinas maupun diluar dinas, yaitu dalam bentuk pengabdian. Ada tiga jenis tugas guru meliputi:

1. Tugas guru sebagai profesi, dapat meliputi mendidik mangajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan kepada siswa.
2. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Pelajaran apa pun yang diberikan hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar.
3. Tugas dalam bidang kemasyarakatan yaitu masyarakat menempatkan guru pada tempat yang terhormat di lingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Hai ini berarti bahwa guru berkewajiban mencerdaskan anak bangsa menuju

[51] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Tim Derektorat Jendral Agama Islam, 2002), h. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berlandaskan Pancasila.[52]

Tugas dan peran guru tidaklah terbatas di didalam masyarakat bahkan guru pada hakekatnya merupakan komponen strategis yang memilih peran yang penting dalam menentukan gerak majunya perkembangan dunia pendidikan. Semakin akurat para guru melaksanakan fungsinya, semakin terjamin tercipta dan terbinanya kesiapan dan keandalan seseorang sebagai guru yang profesional.

5. Tanggungjawab Guru

Tanggungjawab guru sebagai pendidik adalah harus dapat meningkatkan proses belajar-mengajar dan hasil belajar siswa yang sebagaian besar ditentukan olah peranan dan pertimbangan guru *(profesional judgement)*.[53] Guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan akan lebih mampu mengelola kelasnya sehingga hasil belajar siswa lebih optimal. Tanggungjawab dan kompetensi guru dalam proses belajar-mengajar meliputi banyak hal sebagaimana yang dikemukakan oleh Mulyasa, antara lain guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pangatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana dan supervisor, motivator, dan konselor. Yang akan dikemukakan disini

[52] User Usman, *Manjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h 6-7
[53] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, h. 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah tanggungjawab yang dianggap paling dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Guru sebagai Demonstran

Sebagai demonstrator, lektur atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam arti ilmu yang dimilikinya dan akal sehat *(common sense)* karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dihasilkan oleh siswa.[54]

Seorang guru harus mampu terampil dalam merumuskan sistem pembelajaran, dan ia sendiri sebagai sumber belajar terampil dalam memberikan informasi dikelas kepada peserta didik. Untuk itu guru hendaklah mampu memotivasi siswa untuk senantiasa belajar dalam berbagai kesempatan. Akhirnya seorang guru akan mendapatkan tanggungjawabnya sebagai pengajar dengan baik ia menguasai dan mampu melaksanakan keterampilan-keterampilan didalam proses mengajar.

b. Guru sebagai pengelola kelas

Sebagai pengelola kelas *(learning manajer),* guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi. Lingkungan yang

[54] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, h. 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baik adalah yang bersifat menantang dan merangsang siswa untuk belajar, memberikan rasa aman, dan kepuasan dalam pencapaian tujuan. Sebagai manajer guru bertanggungjawab memelihara lingkungan fisik kelasnya agar senantiasa menyenangkan peserta didik untuk belajar dan mengarahkan dan mendidik proses-proses intelektual dan sosial didalam kelasnya. Dengan demikian guru tidak hanya memungkinkan siswa untuk belajar saja, tetapi juga mengembangkan kebiasaan bekerja dan belajar secara efektif dikalangan siswa.

Tanggungjawab lain sebagai manajer yang penting bagi guru adalah membimbing pengalaman siswa sehari-hari kearah tujuan pendidikan. Sebagai manajer lingkungan belajar, guru hendaknya mampu mempergunakan pengetahuannya tentang teori belajar-mengajar dan teori perkembangan sehingga kemungkinan menciptakan situasi belajar-mengajar yang menimbulkan kegiatan belajar pada siswa akan lebih mudah dilaksanakan dan sekaligus memudahkan pencapaian tujuan yang diharapkan.[55]

c. Guru sebagai fasilitator

Sebagai mediator guru handaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup dengan media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar-mengajar. Dengan demikian media pendidikan merupakan dasar

[55] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, h. 98

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang sangat penting yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian dari proses pendidikan dan pengajaran disekolah.

Guru memilih dan menggunakan media pembelajaran harus sesuai dengan tujuan, materi, metode, evaluasi, dan kemampuan guru serta minat dan kemampuan yang dimiliki siswa. Sebagai fasilitator guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar-mengajar, baik berupa nara sumber, buku tek, majalah ataupun surat kabar.[56]

d. Guru sebagai evaluator

Kalau kita perhatikan dalam dunia pendidikan, bahwa setiap jenis pendidik atau bentuk pendidikan pada waktu-waktu tertentu selama satu periode pendidikan, guru selalu mengadakan evaluasi, artinya pada waktu-waktu tertentu selama satu periode pendidikan, selalu mengadakan penilaian terhadap hasil yang telah dicapai oleh pendidik maupun dari peserta didik. Dengan penilaian guru dapat mengetahui keberhasilan dari hasil dari tujuan pendidikan, penguasaan siswa dalam pelajaran, serta ketetapan atau keefektifan metode mengajar.[57]

e. Guru sebagai pengembang situasi belajar

Dengan menelaah pencapaian tujuan pengajaran, guru dapat mengetahui apakah proses belajar mengajar yang dilakukan cukup efektif

[56] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, h. 99
[57] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, h. 74

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan hasil yang baik dan memuaskan. Jadi, jelaslah bahwa guru hendaknya mampu dan terampil melaksanakan penilaian. Karena dengan penilaian, guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh siswa setelah melaksanakan proses belajar.[58]

f. Guru sebagai penilai hasil laporan belajar

Perhatian siswa akan besar jika tugas yang diberikan guru sesuai dengan hasil belajar yang diterapkan. Minat belajar siswa akan bertambah jika hasil belajarnya diketahui kepada mereka seperti: hasil ujian, diskusi informal. Untuk para siswa dapat mengetahui hasil pengetahuannya sendiri dan kecakapan mereka yang diperoleh dari proses belajar mengajar.

g. Guru sebagai spesialisasi kemampuan murid

pada dasarnya kemampuan yang dimiliki anak itu berbeda-beda dan mempuanyai karakter yang tidak sama, untuk itu guru sebagai fasilitator harus dapat memberi pelajaran tambahan atas pelajaran yang tidak diketahui oleh murid seperti: les tambahan dan memberi kursus secara bertahap dan benar.

h. Guru sebagai acuan belajar

Anak pada dasarnya sangat menghargai kemampuan dan pengetahuan guru dalam proses belajar mengajar. Guru sering melupakan bahwa murid selalu mengikuti kebiasaan baik dan buruk pada saat guru

[58] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam,* h. 74

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengajar. Untuk itu guru harus dapat menjaga kelakuannya dalam mengajar baik dari segi menerangkan pelajaran maupun sikap yang dimiliki.

i. Guru sebagai penggerak pembelajaran.

Sebagai penggerak pembelajaran guru hendaknya memiliki kemampuan meningkatkan hasil belajar murid di kelas dalam proses belajar mengajar. Guru dalam hal ini diberi kewajiban harus dapat membuat kerangka pembelajaran sebelum memulai pembelajaran seperti membuat RPP terlebih agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif dan sesuai dengan kurikulum dan standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh pemerintah.[59]

C. Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru

Kebijakan *(policy)* kepala sekolah secara terperinci mengacu pada komponen pertimbangan akal seperti: perencanaan, pengawasan, pengarahan, perintah, dan untuk mencapai tujuan tertentu. Kebijakan kepala sekolah di maksudkan sebagai aktifitas-aktifitas yang berkenan dengan perencanaan, pengaturan, pemberian perintah, kordinasi, pengawasan dan penilaian.[60]

Dari sudut proses, kebijakan kepala sekolah berhubungan dengan kegiatan perencanaan, implementasi, evaluasi dan institusionalisasi kebijakan. Uraian

[59] Martinis Yamin, *Prosionalisasi Guru dan Impelemtasi KTSP*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2008), h. 103-104

[60] A.R. Tilar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 140

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berikut ini berkenaan dengan keempat konsep dasar dalam mengelola suatu kebijakan untuk meningkatkan profesional guru yang dilihat dari sudut proses tersebut.

1. Perencanaan Kebijakan

Perencanaan kebijakan menuntut kepala sekolah untuk melakukan sesuatu kepemimpinan, dan mengidentifikasi tujuan dari kebijakan kepala sekolah. Tanpa perencanaan yang matang, maka keberhasilan dari kebijakan merencanakan program pembelajaran tidak akan berjalan secara efektif.[61] Di dalam perencanaan ini, maka ada beberapa prosedur/tahap yang ditempuh adalah sebagai berikut:

a. Pembangunan situasi

Kepala sekolah harus mendapatkan informasi secara luas tentang kesiapan guru-guru untuk malaksanakan kebijakan dari kepala sekolah. berkenaan dengan hal itu, ada sejumlah pertayaan pemandu yang dapat digunakan, yakni: (1) adakah ketidakpuasan dari kebijakan kepala sekolah, (2) siapakah guru-guru yang tidak puas, (3) siapkah guru-guru menerima kebijakan dari kepala sekolah, (4) apakah guru-guru memiliki kesiapan, (5) apakah guru-guru memiliki penghargaan kepada yang lain yang siap untuk melaksanakan kebijakan dari kepala sekolah, (6) dapatkah mereka dipersiapkan secara matang. Kepala sekolah perlu waktu yang

[61] Departemen Agama RI, *Metodologi Pendidikan Agama Islam,* h. 73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memadai untuk mengidentifikasi masalah, karena kesalahan pemecahannya memiliki resiko terhadap kebijakan yang diambil.

b. Identifikasi tujuan

Zinglar mengajukan tujuh proposisi yang perlu dipikirkan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan dalam rangka meningkatkan profesional guru, proposisi tersebut ialah: (1) perencanaan dan inisiatif dalam meningkatkan profesional guru, (2) kebijakan akan lebih efektif apabila direncanakan secara hati-hati, memiliki tujuan yang pasti, dan menggunakan metode pemecahan masalah untuk mencapai tujuan yang diinginkan, (3) keefektifan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru dan melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan, (4) kebijakan akan berhasil apabila ada dukungan yang sesuai, sistematika, dan strategi yang menyeluruh, (5) kebijakan akan efektif apabila strategi yang dipilih sesuai dengan fokus dalam meningkatkan profesional guru, (6) kebijakan akan efektif apabila ada keserasian dalam proses meningkatkan profesional guru, (7) kebijakan kepala sekolah akan efektif apabila kelompok yang ada tidak saling kompetisi.[62]

[62] Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzzmedia, 2008), h. 38

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan hal yang paling berat untuk dilaksanakan oleh kepala sekolah yaitu bagaimana seorang kepala sekolah harus dapat membuat konsep dari kebijakannya dalam meningkatkan profesional guru.[63] Ada beberapa model yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru yang meliputi:

a. Model kebijakan

Proses kebijakan memiliki beberapa model. Callahan dan clark mengemukakan dalam empat model, yaitu: (1) rasa hormat terhadap kewenangan *(respect for authoriperity)*, (2) upaya untuk menanamkan kerjasama *(co-operative effort)*, (3) kebutuhan untuk berorganisasi *(the need for organization)*, (4) rasa hormat kepada orang lain *(respect for others)*

1) Rasa hormat terhadap kewenangan

Rasa hormat terhadap kewenangan berfokus kepada penggunaan informasi tentang kecanggihan di dalam meningkatkan profesionalitas guru serta yang mempengaruhi perilaku dari para guru. Ada empat langka dalam model ini, (1) pembentukan kesadaran tentang adanya perilaku baru, (2) pembangkitan terhadap perilaku baru, (3) penilaian, dimana mengarahkan untuk memutuskan tentang

[63] A.R. Tilar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan*, h. 211-212

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perilaku baru, dan (4) konfirmasi dari teman sejawat untuk mengadopsi atau menolak atas perilaku baru yang dimaksud.[64]

Model ini menyarankan, dalam penyampaian informasi perilaku baru tersebut dapat dikenalkan melalui kontak pribadi, dan juga selebaran. Kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator melakukan kebijakan dengan mengenalkan ide-ide baru. DeRoche menyarankan, agar model ini dapat berhasil, memerlukan kondisi berikut ini, (1) adanya dukungan financial untuk menetapkan sumber-sumber informasi dari luar, (2) sikap cosmopolitan dari staf, (3) adanya kesempatan untuk mengikuti pertemuan dan membaca jurnal, (4) adanya kesempatan untuk berdiskusi diantara guru, (5) adanya keinginan guru untuk memperoleh status, pengenalan dan pengaruh, (6) adanya dana untuk memperoleh status, pengenalan dan pengaruh, (7) adanya kedekatan dengan sumber-sumber idea baru.[65]

2) Upaya menanamkan kerjasama

Upaya menanamkan kerjasama menekankan pada komunikasi antara klien dengan sumber informasi. Model ini pengoperasiannya melalui perantaraan agen penghubung yang dalam hal ini dapat dikerjakan oleh kepala sekolah, supervisor, ataupun birokrat diatasnya

[64] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 141-142
[65] Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, h. 57

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang memiliki kewenangan profesioanal maupun birokrasi dengan lembaga-lembaga pendidikan.

Kepala sekolah ataupun agen pembaruan yang lain, dalam amplikasinya berperan agar mampu memahami sepenuhnya perubahan perilaku atau inovasi yang diharapkan. Fungsi utama kepala sekolah adalah melayani dan memudahkan keterlibatan guru dalam perubahan dengan menyediakan ide dan material yang relevan.

Covey menyarankan kualitas kepemimpinan yang diinginkan, yakni: (1) penjual produk, (2) penghubung informasi, (3) fasilitator, (4) pemermudah proses, (5) provokator kebijakan, (6) penyusun sumber kebijakan, (7) pembantu teknis, (8) penelitian tindakan, (9) pengumpan balik data, (10) pendidik.[66]

3) Kebutuhan untuk berorganisasi

Kebutuhan untuk berorganisasi bermula dari pengembangan kebijakan dibidang bisnis. Adopsi model ini di dunia sekolah secara luas dilakukan dalam tahun 1986-an oleh Ernes Dale (Stoner).

Konsep kebutuhan untuk berorganisasi bertolak dari konsepsi bahwa sekolah secara kelembagaan atau kelompok, merupakan sumber perubahan, dan bukannya individual. Dalam pada itu, Ernes Dale dalam Stoner, berpendapat bahwa dinamika kelompok dan

[66] Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, h. 37-38

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bukannya keterampilan individual yang merupakan masalah dan penentu kualitas pemecahan. Strategi kebutuhan untuk berorganisasi yang diusulkan Stoner menyebutkan ada lima jenis pendekatan, (1) pengambilan keputusan dalam kebijakan, (2) penyesuaian dalam menentukan kebijakan, (3) kekompakatan dalam menentukan kebijakan, (4) sentralisasi dan desentralisasi pengambilan kebijakan mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan kebijakan, (5) menilai standar kerja guru.[67]

4) Rasa hormat kepada orang lain

Model ini berkenaan dengan proses perubahan melalui tahap-tahap rasional suatu aktivitas dimana inovasi diketemukan kemudian dikembangkan, dihasilkan dan didesminasikan kepada pelanggan.

Bagong Suyanto, mengklasifikasikan model rasa hormat kepada orang lain adalah kedalam tiga fase kegiatan. Ketiga fase tersebut meliputi fase penelitian, pengembangan, difusi dan adopsi. Pertama, fase penelitian, kualitas, dan validitas penelitian adalah sangat penting. Pada fase ini merupakan fase dimana ditemukannya pengetahuan baru yang berupa invensi atau *discovery* pada kebijakan kepala sekolah. Kedua, fase pengembangan esensinya adalah menterjemahkan hasil penelitian dalam praktek dilapangan. Fase

[67] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), h. 73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengembangan model rasa hormat kepada orang lain membutuhkan pemikiran yang mencangkup disain pemecahan masalah, dan mempertimbangkan kelayakannya dengan kondisi nyata dalam implementasinya dilapangan maupun beaya. Fase pengembangan meliputi kegiatan: (1) temuan pemecahan masalah, (2) pengembangan dan evaluasi, (3) produksi hasil kebijakan. Ketiga, fase difusi dan adopsi yang meliputi kegiatan (1) disementasi hasil, (2) demonstrasi hasil, (3) uji coba terhadap kebijakan baru dalam skla terbatas, (4) penginstalasian, proses perbaikan dan penyesuaian terhadap kondisi yang telah ada, (5) institusionalisasi, proses pengintegrasian inovasi kedalam sistem.[68]

b. Langka-langka kebijakan kepala sekolah

Kebijakan merupakan suatu konsep dasar yang menjadi pedoman dalam melaksanakan sesuatu kepemimpinan dan cara bertindak. Keberhasilan seorang kepala sekolah terdiri atas dua langka, yaitu: pertama, tujuan yang dicapai oleh organisasi *(organizational achievement)*, yang dicapai meliputi kegiatan: (1) produksi pendanaan, (2) kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Kedua, bimbingan terhadap organisasi *(organizational maintenance)*, kegiatannya

[68] Supriono S Dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Cabang Jatim: Sic, 2000), h. 73-74

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meliputi: (1) variable kepuasan kinerja guru, (2) motivasi, (3) semangat kerja.[69]

Sementara Princewatecoper, menyebutkan bahwa keputusan merupakan inovasi, pada tahap-tahap kebijakan tersebut meliputi: (1) tahap pengenalan dimana seorang mengetahui adanya inovasi, (2) tahap persuasi, dimana seseorang membentuk sikap adanya inovasi tersebut, (3) tahap keputusan yang menyebabkan seseorang menolak atau menerima inovasi, (4) tahap konfirmasi, dimana seseorang mencari penguat atas kebijakan yang dibuatnya, (5) tahap penerapan yang menyebabkan seseorang harus menerima kebijakan yang telah ditetapkan.[70]

c. Faktor-faktor penentu kebijakan kepala sekolah

Aktualisasi kebijakan kepala sekolah keberhasilannya mempersyaratkan pada kondisi tertentu. Swearigen dalam bukunya, berkesimpulan bahwa kondisi untuk mencapai keberhasilan implementasi kebijakan kepala sekolah meliputi: (1) guru dan staf memahami kebijakan kepala sekolah dengan jelas, (2) guru-guru perlu memahami pengetahuan untuk merencanakan, keterampilan, dan kemauan untuk mengembangkan dan melaksanakan kebijakan kepala sekolah, (3) memiliki kriteria untuk menilai kebijakan kepala sekolah, (4) antisipasi terhadap resisntensi, (5) pengetahuan dan atau perhatian terhadap proses implementasi kebijakan

[69] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* h. 49

[70] Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah dan Madrasah,* h. 72-73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepala sekolah, (6) saluran komunikasi yang efektif untuk semua anggota yang terlibat dalam proses implementasi kebijakan kepala sekolah.[71]

Ada beberapa kondisi yang memungkinkan implementasi kebijakan kepala sekolah, yaitu: (1) memperjelas pemahaman tentang kebijakan yang dimaksud, (2) guru-guru memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan tersebut, (3) material dan sumber-sumber yang diperlukan harus tersedia, (4) susunan organisasi harus cocok dengan kebijakan yang dikeluarkan, (5) personal sekolah harus bersedia untuk mencurahkan waktu dan tenaganya untuk keperluan tersebut diatas. Lebih lanjut dikatakan, persiapan kondisi tersebut diatas, merupakan fungsi kebijakan kepala sekolah dan hal itu menjadi tanggung jawab untuk menciptakan dan memeliharanya.[72]

Dengan adanya kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru, kepala sekolah harus merumuskan tujuannya, hal-hal tersebut meliputi: (1) individu (kebutuhan, minat, dan hubungan kerja), (2) sekolah (iklim, dan budaya sekolah), (3) alur kerja *(workflow)*, (target kebijakan, protokol kebijakan, materi kurikulum dan unit pengajaran), dan (4) sistem politik kerja (tindakan administrasi, sistem penghargaan, kesesuaian, anggaran, penerimaan oleh sponsor sekolah, komitmen

[71] Piet. A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 4

[72] Wasty soemanto dan hendyat soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (surabaya: usaha nasional, 1982), h. 19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

administrasi, dan penerimaan oleh masyarakat).[73] Menurut Callahan dan clark, berdasarkan pemberian kondisi tersebut, pada dasarnya keberhasilan kebijakan kepala sekolah ditentukan oleh: (1) perubahan struktural sekolah, (2) perubahan perilaku, modifikasi sikap, dan peranan guru, dan karakteristik program itu sendiri.[74]

1) Pengubahan tingkah laku

Setiap kebijakan kepala sekolah berarti adanya perubahan, akibat adanya perubahan tersebut, berimplikasi pada perlunya perubahan pula pada pelaku kebijakan kepala sekolah. Perubahan pada perilaku kebijakan, manyangkut perubahan sikap, keterampilan, pengetahuan dan peran.[75]

Skinner, menyebutkan faktor-faktor perubahan perilaku yang berpengaruh terhadap keberhasilan kebijakan, adalah reaksi individu terhadap kebijakan.[76] Dalam kaitan ini, Bruno mempertimbangkan dua hal yakni (1) inovator, (2) partisipasi dalam pembuatan keputusan. Kategori inovator, merupakan tipe individual yang ideal dalam penerimaan kebijakan kepala sekolah.[77]

---

[73] Wasty soemanto dan hendyat soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, h. 20
[74] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 141
[75] Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksasa, 1996), h. 135
[76] Sumadi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 271
[77] Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. 123

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kategori inovator menurut covey memiliki ciri-ciri: (1) memiliki empati yang tinggi, (2) kurang domatis, (3) kemampuan abstrasi tinggi, (4) rasional, (5) inteligen, (6) memiliki sikap yang terbuka terhadap perubahan, (7) mau mengambil resiko, (8) tidak mudah menyerah, (9) sikap terbuka terhadap pengetahuan, (10) motivasinya tinggi, (11) aspirasinya tinggi.[78]

Guru menjadi faktor dasar pelaksanaan kebijakan kepala sekolah. Berjalan tidaknya kebijakan kepala sekolah ada ditangan guru. Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan kepala sekolah tidak saja ditentukan olah jaringan komunikasi yang ada, tetapi utama sekali adalah kesediaan guru untuk menerima perubahan. Kepastian tentang kesediaan guru itu penting mengingat apa yang bila dilakukan kebijakan terhadap fenomena umum diantara para anggota organisasi, termasuk guru, adalah sikap resisten dan menolak. Disamping kesediaan guru, adalah pengetahuan guru, dan keterampilannya.

Kegagalan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan kepala sekolah, sering disebabkan oleh pengetahuan guru dan keterampilannya yang kurang memadai.[79] Oleh karena itu, kebijakan kepala sekolah sangat penting bagi terjadinya perubahan perilaku guru ke arah penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan

[78] Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, h. 37
[79] User Usman, *Menjadi Guru Professional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996), h. 9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

demi terlaksananya proses belajar mengajar. Dari paparan tersebut memperhatikan bahwa guru pemegang peran yang sangat penting bagi kebijakan kepala sekolah.

Dengan adanya kebijakan baru dari kepala sekolah, untuk itu kepala sekolah kepala sekolah harus sejak awal sudah harus mengantisipasi dan memperhitungkannya, menjelaskan bahwa usulan kebijakannya ada kemungkinan ditolak. Penolakan itu dapat terjadi oleh yayasan, siswa, guru, orang tua, dan atasan. Beberapa penolakan yang perlu diwaspadai oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut: (1) kebijakan menyebabkan perubahan kebiasaan, (2) kebijakan mempengaruhi stabilitas lembaga, (3) ketidakmampuan sekolah memberi itensif yang diperlukan berkenaan dengan tambahan sebab kerja akibat perubahan, (4) karakteristik program dianggap komplek, tidak cocok dan tidak aman, (5) adopsi terhadap kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru dipandang sebagai tantangan bagi otonomi profesionalitasnya, sementara masyarakat melihat bahwa dengan perubahan akan berimplikasi terhadap peningkatan beaya pendidikan maupun stabilitas kekuasaan dalam hubungan dengan masyarakat, (6) penolakan terjadi karena tidak pahaman terhadap kebijakan kepala sekolah, (7) kebijakan kepala sekolah ditolak karena berbeda dengan opini yang berkembang, (8)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kebijakan kepala sekolah ditolak karena tidak adanya keterampilan untuk menjalankan kebijakannya tersebut.

2) Perubahan latar kebijakan

Faktor kedua, yang ikut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan kepala sekolah adalah kondisi latar kebijakan. Dalam kaitan tersebut, Bowles dan Fruth menyebutkan ada empat latar kebijakan kepala sekolah yakni, (1) latar struktural organisasi sekolah, (2) iklim sekolah, (3) kesehatan organisasi sekolah, dan (4) komunikasi.[80]

a. Perubahan latar struktural sekolah

Kebijakan kepala sekolah mempersyaratkan perubahan struktural sekolah. Termasuk struktural sekolah meliputi, perancangan kembali pola kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan guru dalam pembelajaran, pemodifikasian struktur formal sekolah, perubahan norma, perubahan personal sekolah, pemodifikasian norma sekolah, pengadaan sumber belajar, dan alat-alat bantu belajar.

Kondisi struktural untuk mengimplementasi kebijakan kepala sekolah meliputi pula pada susunan waktu untuk pembelajaran, kondisi ruang pembelajaran, pola ujian yang

[80] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 337-338

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diterapkan, pendelegasian tanggungjawab dan saluran komunikasi.[81]

b. Pengembangan iklim sekolah

Iklim sekolah berkenaan dengan sikap siswa terhadap yang lain, hubungan antara staf dengan siswa dan sikap kerja.[82] Pada dasarnya kepala sekolah memiliki otoritas untuk mengenalkan kebijakannya di sekolah.

Kepala sekolah mampu melihat sekolah secara keseluruhan, mampu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan kebijakannya, dan dapat mengontrol sumber daya yang dimiliki untuk mengimplementasikan kebijakannya. Kepala sekolah tidak hanya memperkarsai kebijakan, tetapi juga mampu memberikan dukungan yang diberikan guru secara individual atau kelompok dalam implementasi kebijakan.

c. Pengembangan kesehatan sekolah

Implementasi kebijakan kepala sekolah dapat berhasil manakala kesehatan organisasinya baik. Variabel hasil kebijakan kepala sekolah, mencangkup semua akibat yang dapat dijadikan sebagai indikator penentuan nilai, dan dari pengunaan metode pembelajaran dibawah kondisi yang berbeda yang diterapkan oleh

[81] Sam, M. Chan dan Tuti T. Sam, *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2008), h. 54

[82] Mulyasa , *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, h. 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guru dalam kegiatan belajar mengajar. Hasil kebijakan kepala sekolah dapat berupa hasil nyata *(actual outcome)*, dan hasil yang diinginkan *(desired outcome)*. Hasil nyata merupakan hasil yang dicapai akibat pengunaan metode dibawah kondisi tertentu. Sedangkan hasil yang diinginkan adalah tujuan yang ingin dicapai yang sering mempengaruhi keputusan perancang pembelajaran dalam mementukan pilihan metode yang sebaiknya digunakan.[83]

d. Komunikasi organisasi sekolah

Komunikasi merupakan cara yang tepat dalam menentukan suatu perubahan. Dalam kaitan ini, pola komunikasi dan juga jaringan komunikasi menjadi faktor penting dalam pelaksanaan program kebijakan.

Pola komunikasi dalam kaitan ini, berkenan dengan orientasi gaya komunikasi yang dikembangkan oleh pimpinan organisasi. Pada hakekatnya tentang orientasi gaya, dapat dibedakan dalam dua tipe utama. Tipe komunikasi yang berorientasi kepada tugas, dan tipe komunikasi yang berorientasi pada hubungan manusiawi *(human relationship)*. Tipe komunikasi yang berorientasi pada tugas, lebih menekankan pada terselesaikannya tugas. Tipe komunikasi ini, dari segi hubungan antara pemimpin dengan bawahan bersifat fungsional formal.

[83] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, h. 163

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sementara gaya komunikasi yang berorientasi pada *human relationship*, lebih menekankan pada hubungan manusiawi. Interaksi pemimpin dan bawahan lebih fleksibel, kesejawatan, dan saling menghargai.[84]

3. Evaluasi Kebijakan

Pada langka ini kepala sekolah menilai pencapaian tujuan pembelajaran yang dicapai oleh guru dan diterapkan oleh para siswa. Masalah kebijakan kepala sekolah sudah barang tentu akan terpecahkan jika tujuan telah dirumuskan secara terperinci. Penilaian di sini dititiktekankan pada kebijakan-kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru.

Kepala sekolah harus mengevaluasi semua kegiatan persemester dan kegiatan tahunan sekolah yang dikelolanya. Evaluasi ini terutama dilakukan berupa: (1) evaluasi hasil belajar siswa, (2) evaluasi pencapaian target kurikulum, (3) evaluasi pencapaian target kegiatan sekolah, dan (6) Evaluasi kehadiran guru, karyawan dan siswa.

1. Evaluasi penilaian hasil belajar siswa
   a. Pengertian, tujuan, dan fungsi penilaian
      1. Pengertian dan tujuan penilaian

         Penilaian adalah suatu usaha untuk mengumpulkan berbagai informasi secara berkesinambungan dan menyeluruh, tentang

[84] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

proses dan hasil belajar yang dicapai oleh siswa melalui kegiatan belajar mengajar yang di tetapkan sehingga dengan itu dapat dijadikan dasar untuk menentukan langka selanjutnya.

2. Fungsi penilaian
   a. Memberikan umpan balik kepada guru sebagai dasar memperbaiki cara mengajar, mengadakan perbaikan kepada siswa dalam hal belajar dan penggunaan waktu belajar.
   b. Menentukan hasil kemajuan belajar siswa yang diperlukan untuk laporan kepada orang tua, penentuan kenaikan kelas atau penentuan lulus tidaknya siswa.
   c. Menetapkan siswa dalam situasi belajar yang tepat. Fungsi ini dimanfaatkan untuk mencarikan tempat duduk siswa yang sesuai dengan kondisi fisiknya, menentukan anggota kelompok agar sesuai dengan kondisi sekolah.
   d. Mengenal latar belakang psikologis, fisik, dan lingkungan siswa terutama yang mengalami kesulitan belajar siswa. Fungsi ini sebagai dasar untuk melakukan bimbingan yang sebaik-baiknya.

2. Evaluasi pencapaian target kurikulum.

Pada akhir semester atau akhir tahun ajaran, pengelola/kepala sekolah dapat mengevaluasi pencapaian target kurikulum setiap mata pelajaran. Target kurikulum yang tercapai hanya 80 %, atau 90% atau 100

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

% harus dievaluasi oleh pengelola/kepala sekolah untuk mengetahui kemajuan-kemajuan yang diperoleh, hambatan-hambatan yang dialami, faktor-faktor yang mendukung dan lain sebagainya.

Dari evaluasi ini pengelola/kepala sekolah dapat menentukan kebijakan untuk persemester atau tahun ajaran yang akan datang. Satu hal lain yang mungkin dilakukan oleh pengelola/kepala sekolah dari hasil evaluasi kurikulum adalah penggantian penambahan, pengurangan, atau pemindahan guru bidang studi. Hal ini dilakukan bila kebijakan tersebut dipandang baik bagi pencapaian target kurikulum pada masa selanjutnya.

3. Evaluasi pencapaian target kegiatan sekolah

Program kegiatan sekolah per-catur wulan/tahunan harus dievaluasi pada setiap akhir catur wulan dan akhir tahun. Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengetahui kegiatan kegiatan-kegiatan mana yang dapat terlaksana dengan baik 100 % dan kegiatan mana pula pencapaian kurang dari 100 % atau tidak terlaksana sama sekali. Disamping itu, untuk mengetahui kegitan-kegiatan apa saja yang memberi dampak positif bagi pembinaan anak didik dan didalam meningkatkan pendidikan serta kegiatan yang mana yang kurang/tidak bermanfaat bagi pembinaan pendidikan.

4. Evaluasi kehadiran guru, karyawan dan siswa.

Kehadiran guru, karyawan dan siswa sangat menentukan dalam keberhasilan dalam proses belajar mengajar dan keberhasilan kegiatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah. Oleh karena itu, evaluasi terhadap tingkat kehadiran guru, karyawan, dan siswa dalam melaksanakan tugasnya perlu dicermati dengan teliti untuk mengetahui seberapa jauh dampak, ketidak hadiran guru, karyawan, dan siswa terhadap ketidaksuksesan/kekurangan suksesan pelaksanaan suatu kegiatan atau program sekolah. Bagi pengelola/kepala sekolah, evaluasi kehadiran guru, karyawan, dan siswa ini dapat digunakan untuk mengetahui sifat/rasa tanggungjawab/disiplin serta keadaan pribadi seorang guru, karyawan atau tugas yang dibebankan kepadanya.[85]

Evaluasi terhadap kehadiran siswa harus dijadikan dasar dalam menentukan kebijakan selanjutnya, sehingga tingkat kehadiran siswa dapat lebih tinggi dari masa sebelumnya. Dengan demikian, evaluasi terhadap proses kebijakan yang dilaksanakan sangat penting. Evaluasi mempunyai kontrol, oleh karena itu evaluasi dapat digunakan pada proses dan juga pada hasil.[86] Berkenaan dengan hal itu, evaluasi digunakan pada perencanaan, implementasi, dan institusional kebijakan.

Langka-langka yang harus diambil dalam mengidentifikasi kerangka pikiran yang mencakup: (1) penilaian terhadap persiapan, yang meliputi keinginan untuk mengadakan kebijakan, keberadaan kebijakan, latar dan personal, (2) penilaian perencanaan meliputi, penilaian terhadap

---

[85] Departemen Agama RI, *Pedoman Penyelengaraan dan Pembinaan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Tim Derektorat Jendral Agama Islam, 2002), h. 2

[86] A.R. Tilar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan*, h. 226

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

proses pengenalan, dan proses perencanaan, (3) penilaian terhadap implementasi, meliputi, aplikasi program kebijakan, dan penilaian terhadap program penilaian itu sendiri.

4. Institusionalisasi Kebijakan

Pelembagaan atau institusional merupakan kebijakan yang telah menjadi bagian dari perilaku pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah. Untuk itu, diperlukan susunan struktural baru yang cocok dan juga perilaku baru dari staf yang di dukung melalui pemberian kompensasi yang berupa finansial, termasuk pemberian pengahargaan. Semua itu menjadi tantangan kepala sekolah dalam proses kebijakan pembelajaran di sekolah.[87]

Guru dan pelaksana kebijakan harus memahami dan mendalami makna dari tujuan dari suatu lembaga pendidikan. Pada tujuan itu sendiri pada hakekatnaya adalah penjabaran dari tujuan pendidikan nasional.

Pemahaman itu berguna untuk mengembangkan dan menyerasikan antara kegiatan belajar mengajar yang direncanakan dengan tujuan yang akan dicapai. Penjabaran tentang pendidikan nasional adalah dalam tujuan institusional adalah bentuk usaha agar tujuan umum pendidikan nasional benar-benar menjadi pedoman umum dalam menyusun program-program kegiatan belajar mengajar pada setiap lembaga pendidikan di Indonesia.

[87] Sam M. Chan dan Tuti T. Sam, *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, h. 54

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Agar lebih jelas tujuan institusional secara umum maupun khusus untuk setiap jenjang pendidikan pada sekolah dasar dapat dilihat dari uraian berikut ini:

a. Tujuan institusional Sekolah Dasar Islam

1. Tujuan Umum

   Tujuan institusional Umum Untuk Sekolah Dasar Islam ialah sebagai berikut:

   a. Memiliki sikap sebagai seorang muslim yang bertaqwa dan berakhlak yang mulia.
   b. Memiliki sikap sebagai warga negara Indonesia yang baik.
   c. Memiliki kepribadian yang baik, percaya pada diri sendiri, sehat jasmani dan rohani.
   d. Memiliki pengalaman, pengetahuan, keterampilan beribadah dan sikap terpuji yang berguna bagi pengembangan kepribadiannya

2. Tujuan khusus

   a. Tujuan institusional khusus dalam bidang pengetahuan ialah agar siswa:
      - Memiliki pengetahuan dasar tentang agama Islam.
      - Memiliki pengetahuan dasar tentang bahasa arab sebagai alat untuk memahami ajaran agama Islam.
   b. Tujuan institusional khusus dalam bidang pengalaman, ialah agar siswa:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Dapat mengamalkan ajaran agama Islam
- Dapat belajar dengan baik
- Dapat bekerja sama dan dapat mengambil bagian dalam kegiatan kemasyarakatan.

c. Tujuan institusional khusus dalam bidang nilai dan sikap, ialah agar siswa:

- Cinta terhadap agama Islam dan berkeinginan untuk melakukan ibadah sholat dan ibadah lainnya.
- Berminat dan bersikap positif terhadap ilmu pengetahuan.
- Mematuhi disiplin dan peraturan yang berlaku.
- Menghargai kebudayaan nasional dan kebudayaan lain yang tidak bertentangan dengan ajaran agama Islam.
- Memiliki sikap demokratis dan mencintai sesame manusia dan lingkungan sekitarnya. Menghargai setiap pekerjaan dan usaha yang halal.
- Menghargai waktu, hemat, dan produktif.[88]

Kepala sekolah berperan penting agar kebijakan tersebut berlangsung secara permanen. Artinya kebijakan tersebut telah melembaga.[89]

---

[88] Departemen Agama RI, *Pedoman Penyelengaraan dan Pembinaan Madrasah Diniyah*, h. 21-22

[89] A.R. Tilar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan*, h. 245

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam pelembagaan inovasi ini, ada lima langka konsep yang harus dilakukan oleh kepala sekolah yaitu: (1) menganalisis alasan untuk praktek yang akan disajikan, (2) menemukan apakah kebijakan itu sangat membantu dalam membuat suatu keputusan, (3) membuat keputusan sementara tentang prioritas kebijakan yang akan dibuat, (4) merencanakan invasi secara hati-hati dalam persiapan guru, (5) menentukan waktu dan teknik untuk mengevaluasi.

Kebijakan institusionalisasi kebijakan dilakukan oleh kepala sekolah dan disosislisasikan pula kepada guru-guru yang lain. Dengan cara demikian, pengetahuan dan wawasan guru terhadap kebijakan akan selalu terjadi penyegaran. Pelaksanaan studi banding kebeberapa sekolah favorit selama ini dimaksudkan agar selalu mandapatkan ide-ide dan gagasan baru dan juga memberikan kemudahan-kemudahan untuk mengaplikasikannya, dan sangat menghargai guru-guru yang kreatif. Di samping itu, kebijakan kepala sekolah senantiasa memikirkan dan memperbaiki kesejahteraan guru, agar kreatifitasnya terjaga.

Kebijakan kepala sekolah juga selalu memberi peluang dan memfasilitasi ide baru yang digagas guru. Dengan cara itu akhirnya semangat guru untuk berinovasi selama ini sangat tinggi. Setiap pertemuan supervisi yang dilakukan tanpa ditentukan waktunya,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seorang kepala sekolah akan selalu mengingatkan guru untuk berkreasi menemukan cara-cara mangajar baru yang lebih baik.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, agar guru selalu kreatif berinovasi, sekolah harus mampu mengambil kebijakan, agar guru selalu disertakan dalam berbagai forum guru seperti KKG, pelatihan, lokakarya dan seminar. Disamping itu, kebijakan kepala menyelenggarakan musyawarah guru mata pelajaran yang kegiatannya untuk mencari cara-cara mengajar yang baru yang dapat meningkatkan hasil belajar anak.[90]

[90] Departemen Agama RI, *Pedoman Penyelengaraan dan Pembinaan Madrasah Diniyah*, h. 20

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan alat yang sangat penting dalam mengembangkan pengetahuan, untuk meningkatkan kemajuan, dan untuk memungkinkan manusia berhubungan secara efektif dengan lingkungannya, mencapai maksudnya serta menyelesaikan konfliknya.[1] Komponen yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yang mana dalam mengkaji masalah yang diangkat penulis berusaha mengumpulkan informasi aktual dari gejala yang ada.

Jenis penelitian kualitatif deskriptif adalah proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.[2]

Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang didalamnya meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu sistem pemikiran, atau peristiwa di masa sekarang.[3]

---

[1] Wayan Ardhana, *Bacaan Pilihan dalam Metode Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud, 1987), h. 13

[2] Lexy. J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 4

[3] M. Nazir, *Metode penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), h. 54

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadi dalam penelitian ini, penulis menggambarkan bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru yang berlangsung di lapangan. Dari hasil tersebut penulis ungkapkan bentuknya.

B. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengambil lokasi di SDI Al-Falah yang letaknya di Jalan Medokan Semampir Gg Masjid No. 42 Sukolilo Kota Surabaya. Adapun subjek penelitiannya meliputi:

a. Kepala sekolah
b. Guru
c. Siswa

C. Jenis dan Sumber Data

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian.[4] Data kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian, bahkan dapat berupa cerita pendek. Pada beberapa data tertentu, dapat menunjukkan perbedaan dalam bentuk jenjang/tingkatan, walaupun tidak jelas batas-batasnya.

Dalam hal ini, jenis data yang akan dicari adalah segala kata dan tindakan yang relevan dengan masalah yang akan diteliti yakni mengenai kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru yang terjadi di lingkungan sekolah sekaligus bagaimana cara kepala sekolah dalam

[4] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif & Kualitatif*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), h. 123.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meningkatkan profesionalitas guru tersebut. Bentuk kebijakan yang terjadi didalam sekolah yaitu :

a) Kebijakan antara kepala sekolah dengan tenaga kependidikan. Kebijakan ini terjadi antara pimpinan dan bawahan yang sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu.
b) Kebijakan yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat. Kebijakan terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak positif terhadap organisasi lain atau masyarakat.
c) Perbedaan pendapat antara orang tua dengan guru sering terjadi karena orang tua terlalu banyak mencampuri kurikulum sekolah, orang tua memandang guru tidak mampu meningkatkan prestasi belajar anak.

Sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.[5] Dalam penelitian ini penulis memperoleh data dari 2 sumber yaitu:

a) Sumber kepustakaan yang diperoleh dari membaca buku-buku yang ada hubungannya dengan pembahasan penelitian. Data yang diambil dari sumber kepustakaan antara lain pengertian kebijakan, jenis-jenis kebijakan, metode pengelolaan kebijakan, kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru.
b) Sumber lapangan yang diperoleh dari obyek penelitian yaitu kepala sekolah serta tenaga pendidik.

[5] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h. 102.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Teknik Pengumpulan Data

1) Metode observasi yaitu pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indra.[6] Tehnik observasi ini dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subyek dan memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa dalam latar yang memiliki hubungan dengan pengembangan madrasah tersebut. Metode ini penulis gunakan untuk mengumpulkan data tentang lokasi penelitian, letak geografis, serta sarana prasarana di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya.
2) Metode wawancara (*interview*) yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya dengan si penjawab dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).[7] Untuk mengetahui jenis kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru yang ada di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya tersebut, metode ini ditujukan kepada kepala sekolah, guru, wali murid. Wawancara digunakan untuk mengecek data tentang hal-hal yang berkaitan dengan gambaran umum obyek penelitian dalam meningkatkan profesional guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya. Melalui teknik ini peneliti berupaya untuk menemukan pengalaman-pengalaman subyek informan peneliti dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu dalam melaksanakan

[6] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, h. 128.
[7] Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), h. 193-194.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wawancara untuk mencari data digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Sebelum dimulai wawancara pertanyaan dipersiapkan terlebih dahulu sesuai dengan tujuan penggalian data yang diperlukan dan kepada siapa wawancara tersebut dilakukan. Tetapi kemungkinan bisa terjadi penyimpangan dari rencana, karena situasinya berubah serta sikap dan pengetahuan subjek. Kemungkinan diantara mereka ada yang sangat terbuka, ada yang tertutup dan ada yang memang tidak begitu banyak mengetahui tentang fenomena yang dicari peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan panduan pertanyaan secara tidak terstruktur tetapi tetap terfokus penggalian data tentang sejarah di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya, tentang jenis-jenis kebijakan, dan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesioanal guru. Peneliti masih menjadikan kepala sekolah sebagai narasumber penelitian ini.

3) Metode dokumentasi yaitu setiap bahan tertulis yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik.[8] Ditujukan kepada guru serta staff. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang bersifat dokumentasi seperti struktur organisasi, profil SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya, buku panduan sejarah sekolah, jumlah karyawan dan pendidikannya. Selain itu juga buku panduan rencana kebijakan kepala sekolah, dan untuk memperoleh data tentang rencana kebijakan kepala

[8] Lexy J Moleong, MA, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999), h. 161.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah dalam meningkatkan profesional guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data yaitu proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.[9]

Analisis data kualitatif sebenarnya bertumpuh pada strategi deskriptif kualitatif maupun verifikasi kualitatif, strategi deskriptif kualitatif berintikan cara berpikir induktif dan deduktif pada strategi verifikasi kualitatif. Penggunaan kebijakan deskriptif kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang terhimpun dari suatu penelitian, kemudian bergerak ke arah pembentukan kesimpulan kategoris atau ciri-ciri umum tertentu. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan kejadian factual dan akurat mengenai fakta-fakta yang terjadi selama penelitian yang dilakukan di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya.

Ada berbagai teknik untuk menganalisis data yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut antara lain reduksi data, display data/penyajian data, pengambilan kesimpulan.[10]

a) Reduksi data yaitu memilih hal-hal pokok laporan penelitian yang sesuai dengan focus penelitian kita. Data-data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah

---

[9] Lexy J Moleong, MA, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 103.

[10]Husaini Usman, dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakata: Bumi Aksara, 1996), h. 86-87.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peneliti untuk mencarinya jika sewaktu-waktu diperlukan. Reduksi data dilakukan selama proses pengumpulan data berlangsung.

b) *Display* data atau penyajian data ialah menyajikan data dalam bentuk network, chart atau grafik dan sebagainya. Dengan demikian, peneliti dapat menguasai data dan tidak terbenam dengan setumpuk data. Dalam penyajian data, semua data yang diperoleh baik itu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dinarasikan hingga membentuk penjelasan yang kongkrit sesuai dengan judul penelitian.

c) Pengambilan kesimpulan, peneliti berusaha mencari makna dari data yang diperolehnya. Untuk itu, peneliti berusaha mencari pola, model, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering muncul, dan sebagainya. Jadi dari data yang didapatnya itu peneliti mencoba mengambil kesimpulan. Awalnya kesimpulan itu kabur, tetapi lama kelamaan semakin jelas karena data yang diperoleh semakin banyak dan mendukung.

F. Teknik Keabsahan Data

Agar data ini dapat dipertanggung jawabkan, maka dalam penelitian kualitatif dibutuhkan metode pengecekan keabsahan data. Adapun cara-cara yang digunakan peneliti untuk memeriksa keabsahan data tersebut antara lain:

a) Ketekunan pengamatan ini bertujuan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang sedang dicari kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.[11]

b) Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.[12] Dalam hal ini peneliti memeriksa data-data yang diperoleh dari subjek peneliti kemudian data tersebut peneliti bandingkan dengan data dari luar yaitu dari sumber lain. Sehingga keabsahan data tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

[11] Lexy J Moleong, MA, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 177.
[12] Lexy J Moleong, MA, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,h. 178.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Tentang Objek Penelitian

Dalam skripsi ini penulis memilih obyek penelitian di SDI Al-Falah Kota Surabaya sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berlandaskan Islam di Wilayah Sukolilo Kota Surabaya. Bertolak dari uraian tentang karakteristik SDI Al-Falah sebagaima dipaparkan dalam latar penelitian, pada dasarnya dapat ditemukan beberapa konsep dasar yang meliputi:

1. Sejarah Singkat Berdiri dan Perkembangan SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya

SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya merupakan suatu lembaga pendidikan Islam, yang dimana peresmiannya dilakukan pada tahun 1975 bertepatan dengan hari jumat tanggal 1 agustus di jalan semampir Gg. Masjid 42 Sukolilo Kota Surabaya. Adapun pendirinya dipelopori oleh almarhum Bapak H. Amin, Bapak M. Warso Cholil, BA, Ny. Husniah, dan Siti Fasehah.

Sekolah SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya mengalami empat periode perubahan. Perubahannya yaitu: (1) selama 17 bulan 11 hari di Majid Sabilus Madjah yang sekarang bernama Sholichul Amin, (2) gubuk dengan ukuran 3 X 5 selama empat tahun, (3) sudah mendapatkan tempat tetap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan ukuran panjang ruangan 5 X 6 meter sedangkan panjangnya 20 meter, (4) ukuran ruang menjadi 7 X 8 meter dan bertingkat sampai dengan sekarang.

SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya adalah lembaga pendidikan Islam yang independen, tidak terikat secara langsung atau tidak langsung dengan organisasi atau golongan apapun baik sosial maupun politik. Lembaga ini dari, oleh dan untuk umat Islam.

Dalam istilah lain adalah SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya merupakan lembaga pendidikan Islam yang tidak berafiliasi pada suatu golongan atau organisasi tertentu, sedangkan lembaga pendidikan tingkat pertama atau SDI Al-Falah berada di bawah pembinaan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Sedangkan Status SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya adalah TERAKREDASI B sesuai dengan akta notaris A. Kohar S.H. tanggal 23 bulan September tahun 1982.

Dengan demikian patutlah kiranya sekolah ini menjadi sekolah Islam yang dibanggakan di kota Surabaya karena telah mampu berdiri tegak dan lebih tinggi dari sekolah-sekolah umum yang ada di sekitar wilayah Surabaya. Oleh karena itu segenap pengelola, para guru dan masyarakat sekitar dituntut lebih keras dalam melaksanakan pendidikan, penuh pengabdian dan bersifat inovatif. Adapun Ulama, Cendekiawan Umaro', Dermawan dan para Wali Murid secara tidak langsung terlibat peran dalam pengelolaan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengembangan lembaga ini, karena SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya bukan milik pribadi atau golongan akan tetapi milik seluruh Umat Islam.

Sampai saat ini usia SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya telah mencapai 34 tahun. Dan selama ini pula selalu mendapat pujian, sanjungan dari masyarakat, dan pujian ini menjadi “motivator” dalam kemajuan dari perkembangan SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya, sehingga lembaga ini tidak henti-hentinya membangun gedung bahkan pembangunan ini ditarget sampai seluruh bangunan yang ada di kompleks menjadi bangunan yang berlantai 2 secara keseluruhan.

2. Letak Geografis SDI Al-Falah

SDI Al-Falah merupakan lembaga pendidikan yang relatif mudah dijangkau oleh berbagai daerah terutama wilayah Sukolilo Kota Surabaya. Hal ini dikarenakan letak SDI Al-Falah berada di tengah-tengah kawasan keramaian kota dan di pinggir jalan dan dekat dengan Masjid Solichul Amin, sehingga banyak sekali dari berbagai macam angkutan kota dapat melewati SDI Al-Falah Kota Surabaya, misalnya dari arah Selatan hampir semua angkutan kota melewati di depan sekolahan ini. Bahkan dari arah Utara berbagai jenis angkutan umumpun banyak yang melintasi sekolahan ini. Adapun alamat yang tepat dari SDI Al-Falah Kota Surabaya adalah di Jl. Semampir Gg. Masjid No. 2 Sukolilo Kota Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk mengetahui lebih jelas letak geografis SDI Al-Falah, penulis juga mencantumkan batas-batas wilayah sekolahan ini adalah :

1. Sebelah Utara adalah Perumahan Bintang Diponggo.
2. Sebelah Selatan adalah Semampir Barat.
3. Sebelah Timur adalah Perumahan Galaxi.
4. Sebelah Barat adalah Semolo Waru Elok

Kondisi pemukiman perumahan dan perkampungan menyebabkan jumlah murid SDI Al-Falah dari tahun ke tahun cukup banyak sehingga seluruh kelas yang ada merupakan kelas paralel.

3. Visi dan Misi SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya

Visi

Unggul dan cerdas dalam berfikir berman dan bertaqwa anggun dalam berbudi pekerti berprestasi dan berkreatifitas tinggi.

Misi

1. Meningkatkan kualitas kepala sekolah dengan mengikuti KKKS, penataran, lokakarya, syimposium, seminar, dan kegiatan lainnya.
2. Meningkatkan kualitas guru dengan mengikutsertakan KKG, Seminar, penataran, dan seleksi guru berprestasi/guru teladan.
3. Meningkatkan kualitas siswa dengan:
    a. Menambah jam intrakurikuler/pelaksana KBM.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Manggalakkan kegiatan ekstrakulikule, pramuka, drum band, dan seni tari.

c. Menambah pelajaran mulok: bahasa jawa, bahasa inggris, computer dan aritmatik/sempoa.

d. Mangikutsertakan siswa dalam seleksi/lomba: POR, siswa teladan, lomba mata pelajaran dan lomba-lomba lainnya.

4. Melaksanakan berbagai kegiatan rutinitas keislaman:

a. Praktek sholat, wudhu dan baca Al-Quran.

b. Melaksanakan sholat Dhuha.

c. Melaksanakan sholat Dhuhur berjama'ah.

d. Mengadakan peringatan hari besar Islam (Maulud Nabi, Idul Qurba, Isra' Miraj)

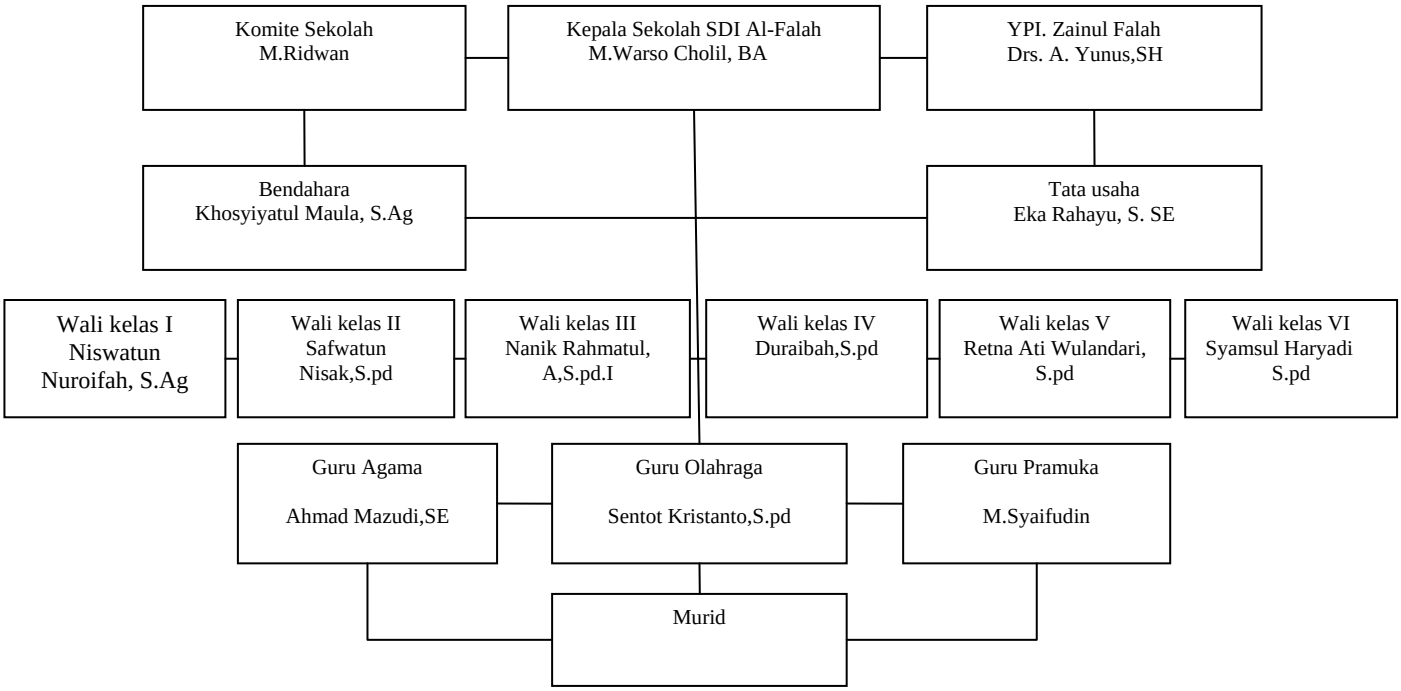
5. Membiasakan diri berbicara, berperilaku, berbusana yang sopans sesuai dengna tempat dan norma-norma yang berlaku.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu badan yang didalamnya memuat tugas dan tanggung jawab sekelompok orang dan yang paling penting adalah adanya kerja keras antara satu dengan yang lain dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun struktur organisasi SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya adalah sebagai berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Struktur Organisasi SDI Al-Falah



= Garis Garis Intrulatif

= Garis Koordinatif

5. Keadaan Guru, Karyawan dan Siswa SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya

Secara keseluruhan para guru yang mengajar dan karyawan yang bekerja di SDI Al-falah Sukolilo Kota Surabaya rata-rata berasal dari lulusan S1 (Strata Satu) baik dari Universitas Agama, Untag, Unair, dan lain-lain. Tetapi tidak menutup kemungkinan dari lulusan SMU dapat direkrut menjadi guru tetap yayasan (GTY) di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di dalam lembaga SDI Al-Falah ini, banyak tenaga pengajar (guru) yang cukup profesional, artinya mayoritas tenaga pengajar telah menempati posisi yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Bahkan untuk mata pelajaran agama Islam banyak diambil tenaga pengajar dari lulusan IAIN sedangkan untuk mata pelajaran umum diambilkan dari lulusan IKIP, UNAIR, UNESA dan lain-lain. Sampai saat ini jumlah guru pengajar di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya adalah 11 orang juga termasuk kepala sekolah.

Mengenai Karyawan dan TU yang bekerja di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya pun, kebanyakan pengambilannya disesuaikan dengan bidang yang ditekuni, hal ini demi lancarnya pelaksanaan managemen dan administrasi di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya Surabaya. Sedangkan jumlah karyawan sampai saat ini adalah 9 orang dan untuk TU adalah 1 orang.

TABEL I

DATA GURU DAN PEGAWAI SDI AL-FALAH

TAHUN PELAJARAN 2008/2009

NO	**Nama Guru**	**Pendidikan Terakhir/Jurusan**	**Jabatan**
1.	M. Warso Cholil, BA	1974/D-3 tarbiyah	Kepala Sekolah
2.	Duraibah, S. Pd	1993/S-1 tarbiyah	Guru
3.	Syamsul Hariadi, S. Ag	1999/S-1 tarbiyah	Guru
4.	Nanaik Rahmatul, S. Pd. I	2008/S-1 tarbiyah	Guru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5.	Safwatun Nisak, S. Pd	2001/S-1 tarbiyah	Guru
6.	Niswatin Nuraifah, S. Ag	2001/S-1 tarbiyah	Guru
7.	Sentot Kristanto, S. Pd	2008/S-1 tarbiyah	Guru
8.	M. Syafiuddin,	2004/IPS SMA	Guru
9.	Ahmad Marzuqi.	2003/S-1 Ekonomi	Guru
10.	Eka Rahayu S, SE	2008/S-1 Ekonomi	TU
11.	Retno Ati Wulandari	2003/SMA IPS	Guru

Adapun tentang keadaan siswa dan siswi SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya adalah sangat baik hal ini dikarenakan lembaga SDI Al-Falah merupakan salah satu lembaga cukup baik di Surabaya, disebut demikian karena jumlah siswa cukup banyak, proses belajar mengajar yang efektif dan efisien didukung dengan fasilitas belajar mengajar yang cukup lengkap baik dilihat dari gedung, ruang kelas, media, pengajar atau sarana dan prasarana lainnya.

Untuk lebih jelas mengenai jumlah murid yang ada di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya dapat dilihat pada tabel berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel II

Data Murid SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya

Tahun Ajaran 2008– 2009

No.	Kelas	Jumlah Kelas	Kode Kelas	Jumlah
1	I (satu)	1	A	20
2	II (dua)	1	A	22
3	III (tiga)	1	A	21
4	IV (empat)	1	A	24
5	V (lima)	1	A	20
6	VI (enam)	1	A	22
Jumlah Keseluruhan				129

Sumber : Dokumentasi SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

TABEL III

Jumlah siswa MAN Lamongan Keseluruhan

Tahun Pelajaran 2003 S/D 2009

Tahun	Laki-laki	Peremnpuan	Jumlah
2003/2004	17	12	29
2004/2005	10	10	20
2005/2006	19	6	25
2006/2007	8	8	16
2007/2008	17	14	31
2008/2009	15	10	25

6. Keadaan Sarana dan Prasarana SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya

Sarana dan prasarana merupakan hal yang penting dalam kegiatan belajar mengajar, karena dengan adanya sarana dan prasarana yang lengkap yang ada memenuhi kebutuhan baik kebutuhan siswa, guru atau karyawan, sehingga proses belajar mengajar akan mencapai keberhasilan yang maksimal.

Adapun sarana dan prasarana yang ada di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya dijelaskan dalam tabel berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

TABEL IV

SARANA DAN PRASARANA DI SDI AL-FALAH

SUKOLILO KOTA SURABAYA

No.	Jenis	Jumlah
1	1 Ruang untuk kepala sekolah	1 Ruang
2	1 Ruang untuk tata usaha	1 Ruang
3	1 Ruang untuk guru	1 Ruang
4	6 Ruang untuk kegiatan belajar mengajar	6 Ruang
5	1 Ruang perpustakaan	1 Ruang
6	1 Ruang kompeter	1 Ruang

Sumber : Dokumentasi SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya

Tujuan Dan Target Pendidikan SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya.

SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya mempunyai tujuan dan target pendidikan sebagai berikut :

1. Pembentukan sikap dasar yang Islami
2. Penamaan Aqidah – Aqidah
3. Pengetahuan dasar tentang Iman, Islam dan Ihsan
4. Pengetahuan dasar tentang Akhlaq yang terpuji dan tercela
5. Kecintaan pada Allah dan Rasul-Nya
6. Kebanggaan terhadap Islam dan semangat memperjuangkannya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Pembiasaan Berbudaya Islam
8. Gemar beribadah
9. Gemar belajar
10. Disiplin
11. Kreatif
12. Mandiri
13. Hidup bersih dan sehat
14. Adab – adab Islam
15. Penguasaan Pengetahuan dan Keterampilan Dasar
16. Pengetahuan materi – materi pokok program pendidikan
17. Mengetahui dan terampil dalam beribadah sehari – hari
18. Mengetahui dan terampil dalam baca tulis Al-Qur'an
19. Memahami secara sederhana isi kandungan amaliah sehari – hari

Sedangkan kurikulum yang di gunakan di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya

A) Kurikulum KTSP

Bidang studi pokok meliputi :

1. PPKN
2. Ilmu pengetahuan alam (IPA)
3. Ilmu pengetahuan sosial (IPS)
4. Bahasa Indonesia

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Matematika
6. Pendidikan agama
7. Bidang Studi Penunjang meliputi :
8. Pendidikan jasmani
9. Keterampilan tangan dan kesenian
10. Bahasa Inggris
11. Komputer
12. Bahasa daerah
13. Tartil Al- Qur'an

B) Kurikulum Pendidikan Agama

1. Al-Qur'an / Hadist
2. Bahasa Al-Qur'an (Bahasa Arab)
3. Aqidah Akhlaq
4. Fiqih
5. Tarekh (Sejarah Islam)

Program ekstrakulikuler yang merupakan upaya sekolah untuk mengembangkan bakat dan minat anak sebagai upaya pemenuhan kebutuhan aktualisasi dari pada siswa, antara lain :

1. Kelompok seni : seni tari, qiro'atil qur'an, samroh, drum band.
2. Kelompok keterampilan : bahasa inggris, komputer, bahasa jawa, sempoa.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Kelompok kepemimpinan : pramuka, pentas seni, lomba mata pelajaran.

B. Penyajian Data dan Analisis Data

1. Penyajian Data

Pada sub bab yang pertama peneliti sampaikan gambaran umum obyek penelitian yang meliputi : Sejarah Singkat Berdiri dan Perkembangan SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya, Letak Geografis SDI Al-Falah, Visi dan Misi SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya, Struktur Organisasi, Keadaan Guru, Karyawan dan Siswa SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya, Keadaan Sarana dan Prasarana SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya, Tujuan Dan Target Pendidikan SD Khadijah II Surabaya. Maka sub bab yang kedua ini peneliti menyajikan data-data hasil penelitian tentang kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru.

1. Perencanaan kebijakan

Perencanaan kebijakan kepala sekolah pada dasarnya adalah proses berfikir sistematis dan analitis untuk mengembangkan program-program kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan instutisional. Bertolak dari pikiran dasar tersebut, paparan data kajian tentang perencanaan kebijakan ini, diacukan pada tiga pilihan pokok pikiran, yakni proses identifikasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kebutuhan, sumber-sumber pikiran kebijakan dan penentuan tujuan kebijakan.

a. Identifikasi kebutuhan

Landasan proses berpikir dalam penentuan yang gilirannya dimuarakan menjadi program kebijakan di SDI Al-Falah dapat dikatagorikan kedalam beberapa jenis. Pertama, proses identifikasi kebutuhan dalam rangka perencanaan program kebijakan, langka awal yang dilakukan kepala SDI Al-Falah adalah melakukan kajian secara sistematis, analitis, dan sistem subtansional mengenai keseluruhan substansi-substansi persekolahan. Kedua, setelah subtansi-subtansi persekolahan terindentifikasi, selanjutnya adalah memantapkan visi SDI Al-Falah secara tegas dan menjabarkan visi tersebut kedalam tujuan-tujuan institusional. Ketiga, penentuan kebijakan kepala sekolah tampak pula didasarkan pada masalah-masalah kongkrit yang ada. Keempat, kebutuhan kebijakan muncul akibat adanya gagasan-gagasan baru yang berasal dari hasil-hasil berbagai forum seperti hasil penataran, seminar lokakarya, dan rapat antar guru-guru.

b. Sumber-sumber kebijakan kepala sekolah

SDI Al-Falah tidak memiliki perencanaan khusus berupa program-program secara tertulis. Gagasan gagasan kebijakan kepala sekolah timbul dari penilaian dan pengamatan selama perjalanan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akademik. Dari pengamatan tersebut dapat diidentifikasi mana-mana yang memerlukan perbaikan. Oleh karena itu dari waktu kewaktu selalu timbul gagasan untuk melakukan suatu kebijakan. Demikian pula pelaksanaan kebijakan tersebut juga terus berkelanjutan.

Gagasan kebijakan juga berasal dari kepala sekolah yang disampaikan dalam pertemuan-pertemuan dalam meningkatkan profesional guru. Kebijakan kepala sekolah harus melibatkan partisipasi guru dan disampaikan dalam musyawarah rapat wali murid.

c. Penetapan tujuan kebijakan

Semua usaha kebijakan kepala sekolah di SDI Al-Falah arahnya dimuarakan pada terjadinya perbaikan kualitas layanan belajar anak. Ini artinya, segala bentuk dan jenis perbaikan serta berbagai implementasi gagasan inovatif bagi keseluruhan subtansi sistem persekolahan yang ada di SDI Al-Falah muara akhirnya adalah terwujudnya bentuk layanan belajar yang kondusif bagi kemudahan belajar anak.

2. Implementasi Kebijakan

a. Preparasi (persiapan)

2.a.1. Pengubahan perilaku guru

Kunci keberhasilan kebijakan kepala sekolah, salah satunya adalah guru, hal ini disampaikan kepala SDI Al-Falah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam berbagai pertemuan, seperti yang telah diuraikan dalam paparan pembinaan dan peningkatan profesional guru. Oleh karena itu, untuk mengimplementasikan pendekatan, konsep, teknik, maupun kebijakan yang baru dalam meningkatkan profesional guru, mempersyaratkan dimilikinya pengetahuan, sikap dan keterampilan oleh guru tantang subtansi-subtansi dari kebijakan kepala sekolah.

Untuk memenuhi persyaratan teknis, akademis dan sikap tersebut, SDI Al-Falah melakukan langka-langka kongkrit untuk membekali guru-guru mempunyai pengatahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan yang dipersyaratkan dari pengimplementasikan kebijakan kepala sekolah. Langka-langka yang harus ditempuh oleh SDI Al-Falah dalam kaitan ini, secara subtsansial dapat dikelasifikasikan ke dalam kedua katagori, yaitu:

a) Peningkatan kompetensi profesional

Kompetensi guru pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam tiga kawasan, (1) kompetensi personal, (2) kompetensi profesional, (3) kompetensi sosial. Kajian dalam konteks implementasi kebijakan ini, diarahkan hanya pada peningkatan kompetesi profesional

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guru dan kompetensi personal, sesuai data dan keterangan yang diperoleh dilapangan dalam kaitan dengan upaya pengubahan perilaku guru. Bertolak dari dua kajian tersebut, paparan pertama berkait dengan upaya pengubahan perilaku guru yang dilakukan kepala SDI Al-Falah dalam rangka peningkatan kompetensi profesional.

Sebagaimana dipaparkan dalam kajian subtansi kebijakan kepala sekolah, upaya-upaya yang dimaksud meliputi: (1) mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan KKG, (2) pengiriman guru dalam penataran di Diknas, (3) menyelenggarakan KKG internal di SDI Al-Falah, (4) studi banding, (5) komunikasi sejawat dan studi mandiri, (6) peningkatan kesejahteraan guru, (7) perlibatan guru dalam berbagai forum ilmiah, (8) profesionalisasi tugas guru, (9) penerimaan guru secara profesioanal, (10) kuliah dosen tamu.

b) Pembinaan sikap dan komitmen guru

Pembinaan sikap dan konmitmen guru diselengarakan sesuai waktu yang tidak ditetapkan. Ada beberapa tekanan yang diberikan dalam rangka pembinaan tersebut, (1) berisi pembinaan sikap guru berkisar pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

persoalan kinerja, (2) komitmen yang perlu dikedepankan dalam rangka pengembangan SDI Al-Falah, (3) kedisplinan, (4) kesamaan pemahaman visi SDI Al-Falah, (5) dukungan pada kepemimpinan kepala SDI Al-Falah, (6) masalah kreatifitas dan sikap inovatif.

2.a.2. Pengubahan dan pengembangan latar kebijakan kepala sekolah

Pengubahan latar kebijakan kepala sekolah yang dijalankan di SDI Al-Falah, meliputi latar: (1) pengubahan latar struktural, (2) pengembangan latar non struktural: latar fiskal, pengembangan latar kultural, dan latar organisasional. Jabaran pengubahan latar kebijakan kepala sekolah, pada dasarnya telah diuraikan hakekat subtansinya saja.

(1) Pengubahan latar struktural

Latar struktural dalam kajian ini, berkenaan dengan sarana/media yang secara langsung digunakan untuk mengimpelemantasikan kebijakan kepala sekolah. Berkenaan dengna konsep itu, pengubahan latar struktural yang dilaksanakan dalam rangka imeplamentasi kebijakan, meliputi: (1) pengembangan kurikulum, (2) pengembangan sumber dan media pembelajaran, (3) kebijakan model

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembelajaran ketiga subtansi kebijakan ini dapat diikuti di paparan substansi kebijakan pembelajaran.

(2) Pembangunan latar non struktural

Pembaharuan latar struktural meliputi pembangunan latar fiskal, kultural dan organisasional.

a). Kebijakan latar fiskal

Kebijakan latar fiskal sarana dan prasarana akademik sebagaimana diuraikan dalam substansi kebijakan kepala sekolah meliputi pembangunan gedung untuk ruang kelas, ruang perpustakaan, dan fasilitas olahraga.

b). Pengembangan latar kultural

Pengembangan latar kultural melalui latar pengembangan budaya profesional ditempuh melalui pembiasaan guru untuk menggunakan waktu luang untuk keperluan tugas-tugas profesi. Pembiasaan ini antara lain dalam bentuk larangan guru untuk membawa pulang tugas-tugas sekolah. Semua tugas sekolah diminta agar tidak diselesaikan dirumah. Dalam rangka itu, guru-guru diminta memanfaatkan waktu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

luang di sekolah untuk digunakan menyelesaikan tugas-tugas sekolah tersebut.

Budaya profesional merupakan sikap dan komitmen individu atas profesi yang disandangnya. Berkenaan dengan itu, kepala SDI Al-Falah dalam rangka pengembangan budaya profesioanal, memberikan peluang dan kemudahan kepada guru-guru untuk berkreasi secara inovatif berkenaan dengan tugas profesinya.

c). Pengembangan latar organisasional

Pengembangan latar organisasional dalam rangka pengembangan latar kebijakan kepala sekolah dalam pembelajaran yang dilakukan dengan pengembangan struktur organisasi, peningkatan kualitas organisasi, pengembangan jalinan kerjasama organisasi.

Pengembangan organisasi dilakukan pula melalui peningkatan kualitas komunikasi organisasi. Untuk keperluan itu, SDI Al-Falah menyediakan berbagai forum dan media komunikasi. Ada berbagai forum komunikasi yang dikembangkan di SDI Al-Falah. Forum-forum tersebut terdiri atas forum

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunikasi intern pengurus dan karyawan SDI Al-Falah, komunikasi antara pengurus, karyawan dan orang tua wali murid.

3. Evaluasi kebijakan

Penilaian secara khusus memang tidak ada, tetapi secara umum, efektifitas inovasi itu dapat dilihat dari hasil belajar siswa. Apabila hasil belajar siswa ulangan harian atau cawu lebih meningkat, berarti inovasinya efektif. Adanya peningkatan perolehan danem dari tahun ketahun seperti yang terlihat dibuku wisuda dari hasil penilaian para murid, berarti inovasi yang dilakukan selama ini akan efektif. Di samping itu, setiap proses pembelajaran otomatis masing-masing guru juga membuat penilaian.

Rapat pembinaan guru-guru yang dilaksanakan dalam jangka waktu yang tidak bisa ditentukan untuk menyampaikan segala kebijakan kepala SDI Al-Falah untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh guru-guru selama mengajar. Oleh karena itu, setiap guru disini paling tidak selalu memikirkan alat-alat atau cara-cara baru dalam mengajarnya.

4. Institusionalisasi kebijakan

Agar guru selalu kretif berinovasi, guru-guru selalu disertakan dalam berbagai forum guru seperti KKG, pelatihan, lokakarya, dan seminar. Di sini ikut pelatihan, beayanya ditanggung SDI Al-Falah jadi guru tidak membayar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sendiri. Di samping itu, disini akan ada musyawarah guru yang kegiatannya untuk mencari cara-cara mengajar yang baru yang dapat meningkatkan hasil belajar anak. Dengan demikian guru-guru selalu memikirkan tentang inovasi. Lebih-lebih, kepala SDI Al-Falah selalu member peluang dan memfasilitasi setiap ide baru yang digagas guru.

Kepala sekolah SDI Al-Falah selalu memberi peluang dan memfasilitasi setiap ide baru yang digagas guru. Dengan cara itu, akhirnya semangat guru berinovasi selama ini sangat tinggi. Demikian pula dalam setiap pertemuan supervisi yang dilakukan setiap pertemuan dengan waktu yang tidak ditetapkan, selalu diingatkan agar guru selalu berkreasi menemukan cara-cara baru yang lebih baik.

2. Analisis Data

Dalam bab ini dipaparkan temuan penelitian tentang kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya dilihat dari sudur proses, yang secara berurutan di sajikan sebagai berikut: (1) perencanaan kebijakan yang meliputi meliputi kegiatan: (a) asesmen kebutuhan, (b) sumber gagasan kebijakan, dan (c) penentuan tujuan kebijakan, (2) implementasi kebijakan meliputi kegiatan: (a) preparasi mencakup: pengubahan perilaku guru, pengembangan latar fiskal, latar kultural dan organisasional, (b) aplikasi dan modifikasi kebijakan, (3) evaluasi kebijakan, (5) institusionalisasi kebijakan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Perencanaan kebijakan

Proses perencanaan kebijakan kepala sekolah di SDI Al-Falah melalui proses berfikir dan analitis yang meliputi proses indentifikasi kebutuhan kebijakan kepala sekolah *(needs assessment)*, dan penentuan tujuan kebijakan. Untuk pengembangan program-program kebijakan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru. Identifikasi kebutuhan yang dilakukan di SDI Al-Falah dimulai dari ditemukannya tiga agenda pokok oleh tim yang terdiri atas kepala SDI Al-Falah, dan KKG. Tiga agenda pokok tersebut pada dasarnya meliputi: (1) penyediaan sarana dan prasarana pendidikan, (2) profesional tenaga pendidikan, dan (3) profesionalisasi manajemen pendidikan. Ketiga agenda pokok tersebut diidentifikasi sebagai kebutuhan dasar pertama yang selanjutnya dijadikan landasan dasar dan landasan operasional kegiatan kebijakan kepala sekolah di SDI Al-Falah.

Perencanaan kebijakan kepala sekolah di SDI Al-Falah di awali dari proses identifikasi kebutuhan secara sistematis dan analitis mengenai keseluruhan komponen-komponen sistem persekolahan. Setelah dikaitkan dengan visi SDI Al-Falah jelas arahnya, kebutuhan/masalah yang terdapat pada masing-masing komponen dapat diidentifikasi atas dasar kriteria kelayakannya sebagai sarana untuk mewujudkan visi SDI Al-Falah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemasa depan. Jadi semua usaha pembangunan dilakukan atas perkiraan kebutuhan *(need assessment)* yang didasarkan kepada visi kemasa depan *(creating of future).*

Materi pembaharuan bersumber pada adopsi, kreatifitas sendiri dan kreatifitas bersama (kelompok). Semua usaha kebijakan di SDI Al-Falah intinya bermuara pada terjadinya perbaikan kualitas layanan belajar bagi abak didik. Parameter untuk mengukur keberhasilan adalah tercapainya prestasi belajar anak didik yang optimal yang diindikasikan oleh perolehan Nem yang tinggi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam mengikuti UNAS.

2. Implementasi kebijakan

Untuk mengimplementasikan kebijakan dalam proses meningkatkan profesional guru di SDI Al-Falah meliputi langka kegiatan (1) preparasi, (2) aplikasi dan modifikasi. Langka preparasi dalam mengimplementasikan kebijakan dengan dua langka kegiatan utama yakni: (1) pengubahan perilaku guru, dan (2) pengubahan latar kebijakan.

1). Pengubahan perilaku guru

Setiap melakukan suatu perubahan berarti adanya kebijakan baru. Akibat adanya suatu kebijakan tersebut, selalu berimplikasi pada perlunya perubahan pada pelaku pembuatan suatu kebijakan. Perubahan pada perilaku pengambilan suatu kebijakan baru,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyangkut pada perubahan sikap, keterampilan, pengetahuan dan peran.

Guru menjadi pelaku utama dalam pelaksanaan kebijakan pembelajaran. Berjalan tidaknya suatu kebijakan pembelajaran ada ditangan guru. Oleh karena itu, kegagalan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan, sering disebabkan oleh pengetahuan guru dan keterampilannya kurang memadai. Berkenaan dengan itu maka kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru sangat penting bagi terjadinya perubahan perilaku guru kea rah penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk pelaksanaan suatu kebijakan.

Keberhasilan kebijakan juga ditentukan oleh jaringan komunikasi yang ada, dan utama sekali adalah kesediaan guru untuk menerima suatu kebijakan. Kepastian kesediaan guru itu penting, mengingat apabila dilakukan kebijakan fenomena umum yang ada ditangan organisasi, termasuk guru, adalah kesediaan guru, sikap resisten dan menolak. Resistensi terhadap suatu kebijakan merupakan sikap umum yang terjadi manakala diadakan perubahan organisasi. Timbulnya sikap resistensi merupakan campuran antara ketidakpahaman terhadap suatu kebijakan dan pengabdian, disamping itu adalah rasa takut, dan dilihat sebagai beban yang berat. Oleh karena

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

itu kepala sekolah sebelum melakukan suatu kebijakan baru perlu membuat suatu pertimbangan dengan serius dalam mendiagnosis sumber penyebabnya.

Menyingkapi faktor resistensi tersebut, untuk keberhasilan suatu kebijakan, kepala sekolah sejak awal harus mengantisipasi dan memperhitungkannya. Bahwasanya suatu kebijakan baru ada kemungkinan ditolak. Penokan itu dapat terjadi oleh beberapa alasan, yang perlu diwaspadai oleh kepala sekolah adalah berikut ini: (1) kebijakan menyebabkan perubahan kebiasaan, (2) perubahan mempengaruhi stabilitas lembaga, (3) ketidak mampuan sekolah member isentif yang diperlukan berkenaan dengan tambahan beban kerja akibat perubahan, (4) karakteristik program dianggap komple, tidak cocok, dan tidak aman, (5) adopsi terhadap kebijakan guru di pandang sebagai tantangan bagi otonomi profesionalitasnya, sementara masyarakat melihat bahwa dengan perubahan akan berimplikasi terhadap peningkatan beaya pendidikan maupun stabilitas kekuasaan dalam hubungannya dengan masyarakat, (6) penolakan dapat terjadi karena ketidakpahaman terhadap kebijakan yang telah diberikan, (7) kebijakan ditolak karena tidak berbeda dengan opini yang berkembang, (8) kebijakan ditolak karena tidak adanya keterampilan untuk menjalankan suatu kebijakan tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepala sekolah dalam rangka pembelajaran mengakui besarnya peran guru dalam keberhasilan kebijakan di SDI Al-Falah. Kepala sekolah dalam hal ini menyatakan bahwa kunci keberhasilan dalam kebijakan di SDI Al-Falah disamping kepala sekolah sendiri adalah juga guru. Oleh Karena itu, sekolah dalam rangka proses kebijakan melakukan langka-langka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan wawasan tentang ide-ide dan materi kebijakan serta pembinaan komitmen guru untuk mengimplementasikan kebijakan.

Peningkatan kompetensi profesional guru, dilakukan dengan beberapa usaha, yaitu (1) menguasai kompetensi untuk mengembangkan kepribadian, (2) menguasai landasan kepribadian pendidikan, (3) menguasai bahan pengajaran, (4) menyusun program pengajaran, (5) melaksanakan pengajaran, (6) menilai proses dan hasil pengajaran, (7) menyelenggarakan program bimbingan belajar, (8) mampu menyelengarakan kegiatan administrasi, (9) mampu menyelola kelas, (10) mampu malakukan penelitian untuk perbaikan pengajaran. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan guru untuk meningkatkan profesionalisasi / kompetensinya adalah sebagai berikut: (1) mengikut sertakan guru-guru dalam berbagai forum guru, (2) pengiriman guru dalam penataran, (3) menyelenggarakan MGMP internal SDI Al-Falah, (4) studi banding, (5) komunikasi teman sejawat dan studi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mandiri, (6) peningkatan kesejahteraan guru, (7) pelibatan guru dalam berbagai forum ilmiah, (8) profesionalisasi jabatan guru, (8) pengembangan budaya guru, (9) penerimaan guru secara profesional, (10) kuliah dosen tamu.

2). Pengubahan latar

Faktor kedua, yang ikut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan adalah kondisi latar kebijakan. Dalam kaitan tersebut ada empat latar kebijakan yakni, (1) latar struktural organisasi sekolah, (2) iklim sekolah, (3) kesehatan organisasi sekolah, dan (4) komunikasi. Termasuk latar srtuktural sekolah meliputi, perancangan kembali pola kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan guru dalam pembelajaran, pemodifikasiann struktur formal sekolah, perubahan norma, perubahan personal sekolah, pemodifikasian norma sekolah pengadaan sumber belajar, dan alat bantu belajar.

Dalam kaitannya untuk mengimplementasian pola pembelajaran yang berorientasi pada KTSP, perubahan struktur sekolah yang dimaksud adalah perubahan pola pengorganisasian pembelajaran siswa, perubahan rincian tugas guru, tersedianya buku panduan guru untuk pembelajaran, pengadaan sumber belajar dan tersedianya alat bantu baru.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bertolak dari paparan tersebut, dalam kajian ini latar struktural yang disebutkan diatas, dibedakan dalam dua kategori, (1) latar struktural yang berkenaan langsung dengan sistem pengoperasian kebijakan yang selanjutnya disebut struktural dan, (2) latar yang bersifat memfasilitasi kelancaran kebijakan disebut latar struktural. Berkenaan dengan itu, upaya pengubahan latar struktural dan non struktural dalam rangka kebijakan pembelajaran di SDI Al-Falah adalah sebagai berikut:

a. Pengubahan latar struktural

Pengubahan latar struktural pembelajaran dilaksanakan dengan melakukan pengembangan sarana yang secara langsung diperlukan untuk mengimplementasikan kebijakan pembelajaran, yang meliputi perubahan kurikulum, pengembangan media dan sumber pembelajaran, dan pengembangan model satuan pembelajaran.

Ada beberapa contoh kegiatan yang harus dilakukan oleh sekolah dalam melakukan perubahan kurilulum. Perubahannya adalah sebagai berikut: (1) pupuklah suasana dan kondisi kerja yang serasi, (2) berikan waktu yang cukup jangan terlampau cepat dan juga jangan terlampau lambat, (3) tentukan kegiatan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sesuai, dan (4) tentukan prosedur penilaian dalam tiap usaha perubahan.

Perubahan kurikulum dapat kecil dan sangat terbatas, dapat pula luas dan mendasar. Perubahan itu dapat berubah:

1. Subtitusi dapat berubah menggali buku pelajaran, misalnya IPS dengan buku karangan orang lain yang dianggap lebih baik. Jadi disini perubahan itu sangat kecil halnya mengganti atau menukat buku pelajaran.
2. Alterasi juga berarti perubahan, dalam hal ini misalnya manambah atau mengurangi jam pelajaran untuk bidang studi tertentu, yang dapat mempengaruhi jam pelajaran bidang studi lain.
3. Variasi dimaksud menerima metode yang berhasil di sekolah lain untuk dijalankan di sekolah sendiri, dengan meniadakan yang lama.
4. Restrukturisasi lebih banyak resikonya, misalnya menjalankan *team teaching*, yang member peranan baru kepada guru dan memerlukan tenaga dan fasilitas baru.
5. Orientasi baru perubahannya yang paling besar resikonya, misalnya peralihan dari kurikulum *"subjek-cerented"* menjadi *"unit approach"*, atau kurikulum yang berpusat pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengetahuan akademis menjadi kurkulum yang berpusat pada anak atau macam-macam pendekatan lain dalam kurikulum, seperti KBK berubah manjadi KTSP.

Ada tiga konsep Pengubahan latar struktural dalam kebijakan pembelajaran di SDI Al-Falah yaitu: (1) dengan melakukan perubahan-perubahan kurikulum yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kurikulum SDI Al-Falah sesuai dengan kebutuhan kebijakan, (2) pengubahan latar struktural kebijakan pembelajaran di SDI Al-Falah diperlengkapi dengan pengembangan media dan sumber pembelajaran yang diperlukan untuk melakukan kebijakan itu sendiri, (3) dalam rangka pengubahan latar struktural juga SDI Al-Falah mangangkat para guru-guru, TU dan sumber belajar yang secara khusus sebagai pendidik yang bertugas dalam pelayanan teknis operasional penggunaan media belajar elektronik dan reproduksi alat-alat bantu cetak grafis pembelajaran sederhana.

b. Pengembangan latar non struktural

Pengimplementasian kebijakan pembelajaran dilakukan dengan pengadaan dan pengembangan prasarana fisik pembelajaran. Pembangunan prasarana fisik pembelajaran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diwujudkan dengan peningkatan kualitas ruang kelas, ruang perpustakaan, dan ruang labotorium.

Pengembangan latar struktural diupayakan dengan maksud untuk menciptakan sekolah sebagai masyarakat belajar dan berkembang dan bertumbuh budaya profesional yang dapat memperlancar proses kebijakan. Pengembangan latar organisasional berkait dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan, iklim organisasi yang kondusif bagi implementasi kebijakan.

Secara organisasi, pengembangan latar struktural, dilakukan pula dengan pemantapan struktur organisasi dengan mempertegas posisi dan pembagian kerja secara tegas. Peningkatan komunikasi eksternal dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan dan non lembaga pendidikan dan non lembaga pendidika. Kerjasama dengan lembaga pendidikan dimulai dari lembaga yang setingkat dengan SDI Al-Falah dan lemabaga yang lebih tinggi yakni dengan SLTP dan bahkan dengan perguruan tinggi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Evaluasi kebijakan

Evaluasi terhadap proses kebijakan yang dilaksanakan sangat penting. Evaluasi mempunyai peranan kontrol, oleh karena itu evaluasi dapat dikenakan pada proses dan pada hasil. Di samping itu evaluasi dapat dikenakan pada aspek perencanaan, implementasi, evaluasi dan juga institusionalisasi kebijakan. Ada tiga kerangka penilaian kebijakan meliputi: (1) penilaian terhadap persiapan, yang meliputi keinginan untuk mengadakan kebijakan, keberadaan kebijakan, latar dan personal, (2) penilaian perencanaan meliputi, penilaian terhadap implementasi terhadap proses pengenalan, proses pengenalan, (3) proses penilaian terhadap implementasi, meliputi penilaian terhadap aplikasi program kebijakan , penilaian program penilaian itu sendiri.

Efektifitas kebijakan implementasi dapat dikaji pula dalam proses belajar siswa. Selama proses pembelajaran masing-masing guru membuat penilaian balikan terhadap proses belajar anak. Hasil balikan yang dihasilkan guru terhadap proses belajar anak mengidentifikasikan bahwa kebijakan pembelajaran memiliki efek terhadap motivasi belajar anak.

Balikan terhadap implementasi kebijakan di SDI Al-Falah dilakukan melalui berbagai forum guru. Selain itu balikan atas pelaksana kebijakan dilakukan pula melalui forum supervisi. Melalui forum-forum

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut, diperoleh, masukan-masukan dari pengalaman guru dalam mengimplementasikan kebijakan di sekolah masing-masing.

4. Institusionalisasi kebijakan

Kepala sekolah berperan sangat penting agar kebijakan tersebut berlangsung secara permanen. Artinya kebijakan tersebut melembaga. Pelembagaan atau institusionalisasi bertujuan agar kebijakan menjadi bagian dari perilaku pembelajaran yang dilaksanakan guru di sekolah. Untuk itu, diperlukan susunan struktural baru yang cocok dan juga pola perilaku baru dari staf yang didukung melalui pemberian kompensasi yang berupa finansial, dan non finansial termasuk pemberian penghargaan. Semua itu menjadi tantangan kepala sekolah dalam proses kebijakan pembelajaran di sekolah.

Perlibatan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan inovasi sangat diperlukan dalam kaitannya dengan implementasi kebijakan. Perlibatan pertisipasi guru dalam pengambilan keputusan tersebut, dapat mengurangi timbulnya faktor kurang sependapat terhadap kebijakan yang diprogramkan.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, agar guru selalu kreatif berinovasi, SDI Al-Falah mengambil kebijakan guru-guru selalu disertakan dalam berbagai forum guru seperti KKG, pelatihan, lokakarya, dan seminar. Di samping itu, SDI Al-Falah menyelenggarakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

musyawarah guru mata pelajaran yang kegiatannya untuk mencari cara-cara mengajar yang baru yang dapat meningkatkan belajar anak.

Kepala SDI Al-Falah selalu memberi peluang dan memfasilitasi setiap ide baru yang di gagas guru. Dengan cara itu, akhirnya semangat guru untuk berinovasi selama ini sangat tinggi. Setiap pertemuan supervisi yang dilakukan yang tidak ditetapkan waktunya, kepala SDI Al-Falah selalu mengingatkan guru untuk berkreasi menemukan cara-cara mengajar baru yang lebih baik.

Setiap ada kebijaksanaan-kebijaksanaan, oleh kepala sekolah di sosialisasikan kepada guru-guru yang lain. Dengan cara demikian, pengetahuan dan wawasan guru terhadap kebijakan selalu terjadi penyegaran. Pelaksanaan studi banding kebeberapa sekolah favorid selama ini dimaksudkan pula agar guru selalu mendapatkan ide-ide dan gagasan baru dalam pelaksanaan kebijakan. Kepala SDI Al-Falah sangat mendukung penggunaan ide-ide baru dan juga memberikan kemudahan-kemudahan untuk mengaplikasikannya, dan sangat menghargai guru-guru yang kreatif. Di samping itu, kepala SDI Al-Falah senantiasa memikirkan dan memperbaiki kesejahteraan guru, agar kreatifannya terjaga.

Kebijakan intitusionalisasi yang dilakukan kepala SDI Al-Falah untuk menghadapi sikap kurang sependapat guru-guru atau staf yang lain terhadap kebijakan diprogramkannya. Untuk melembagakan kebijakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepala sekolah secara efektif mempersyaratkan tiga tahap: (1) analisis awal, (2) pemilihan kebijakan, (3) implementasi. Tiap-tiap tahap terdiri atas sejumlah langka. Tahap analisis awal terdiri atas langka-langka (1) diagnosis kelemahan, (2) analisi faktor-faktor kemungkinan, (3) membandingkan alternatif-alternatif yang baik, (4) pemilihan alternative yang terbaik. Tahap pemilihan kebijakan, terdiri atas langka: (1) macam kebijakan yang dilembagakan, (2) siapa yang merencanakan pelembagaan, (3) karakteristik kondisi lingkungan yang diharapkan. Tahap implementasi, terdiri atas langka: (1) analisis persyaratan inovsi dalam pelatihan, material dan pertalian dengan keberadaan sistem, (2) inisiatif tekanan untuk memotivsi melalui cara yang menyebabkan rasa tidak senang dan menjelaskan penghargaan, (3) inisiatif kebijakan untuk mempengaruhi, (4) inisiatif untuk persiapan aktifitas, (5) pelembagaan inovasi, (6) dukungan transisi dari yang lemah dari yang baru, (7) mempertalikan inovasi dalam sistem yang tetap.

Untuk melembagakan kebijakan secara efektif mempersyaratkan tiga tahap, (1) analisis awa, pemilihan strategi, dan implementas. Tiap-tiap tahap terdiri atas sejumlah langka. Tahap analisis awal terdiri atas langka-langka (1) diagnosis kelemahan, (2) analisis faktor-faktor kemungkinan, (3) membandingkan alternatif-alternatif yang baik, (4) pemilihan alternatif yang terbai. Tahap pemilihan strategi, terdiri atas langka: (1) macam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kebijakan yang dikembangkan, (2) siapa yang merencanakan pelembagaan, (3) karakteristik kondisi lingkungan yang diharapkan. Tahap implementasi, terdiri atas langka: (1) analisis persyaratan inovasi dalam pelatiha, material dan pertalian dengan keberadaan sistem, (2) inisiasi tekanan untuk memotivasi melalui cara yang menyebabkan rasa tidak senang dan menjelaskan penghargaan, (3) inisiasi strategi untuk mempengaruhi, (4) inisiasi untuk persiapan aktifitas, (5) pelembagaan inovasi, (6) dukungan transisi dari yang lama ke yang baru, (7) mempertalikan inovasi dalam sistem yang tetap.

Akhirnya, berdasarkan dengan dua model paradigma kebijakan kepala sekolah SDI Al-Falah tersebut diatas (model kebijakan kepala sekolah dilihat dari substansi dan model kebijakan dilihat dari sudut proses), maka sesuai dengan temuan penelitian tersebut dalam bab IV, model kebijakan kepala sekolah di SDI Al-Falah dapat disimpulkan sebagai berikut ini.

a. Kebijakan bersifat terus menerus, menyeluruh, sistemik, berkembang dan bertahap secara berkelanjutan.
b. Kebijakan bersifat pertimbangan keputusan dengan menerapkan pola KTSP.
c. Substansi kebijakan pembelajaran meliputi: kebijakan aspek manusia, kebijakan proses pembelajaran dan tujuan dari kebijakan itu sendiri.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Proses kebijakan kepala sekolah dilakukan melalui fase perencanaan, fase implementasi, fase evaluasi/modifikasi dan fase institusionalisasi.
e. Kebijakan kepala sekolah dalam jangka pendek diarahkan untuk optimalisasi pencapaian tujuan meningkatkan profesional guru, belajar anak dalam jangka panjang yang diarahkan untuk pencapaian visi SDI Al-Falah kedepan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Uraian dalam bab ini berkenaan dengan kesimpulan penelitian dan saran-saran penelitian dari pembahasan mengenai kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru di SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan kebijakan kepala sekolah di SDI Al-Falah bertolak dari tiga agenda pokok yang meliputi: pertama yaitu penyediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Kedua yaitu profesionalisasi tenaga kependidikan. Ketiga yaitu profesionalisasi kebijakan pendidikan. Adapun kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru meliputi kegiatan, asesmen kebutuhan, identifikasi sumber gagasan kebijakan, dan penentuan tujuan kebijakan. Perencanaan pemebelajaran di SDI Al-Falah dilakukan melalui proses berfikir sistematis dan analitis yang meliputi proses identifikasi kebutuhan *(needs assessment)*, dan penentuan tujuan kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan dan visi SDI Al-Falah. Semua usaha kebijakan kepala sekolah di SDI Al-Falah bertujuan untuk terjadinya perbaikan kualitas layanan belajar bagi anak dan meningkatkan profesional guru sehingga memungkinkan tercapainya prestasi belajar anak yang optimal yang diindikasikan oleh perolehan NEM yang tinggi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam mengikuti UASBN.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Proses untuk mengimplementasikan kebijakan pembelajaran di SDI Al-Falah meliputi langka kegiatan (1) preparasi, (2) aplikasi dan modifikasi. Langka preparasi dalam mengimplementasikan kebijakan dilakukan dengan dua kegiatan utama yakni: (1) pengubahan perilaku, dan (2) pengubahan latar kebijakan. Pengubahan perilaku guru melalui dua aspek, yakni (1) peningkatan dan penguasaan kompetensi profesional guru, dan (2) pengembangan sikap dan komitmen guru terhadap kepemimpinan, visi SDI Al-Falah, dan kebijakan itu sendiri. Peningkatan profesional guru, dilakukan dengan beberapa usaha, (1) pelatihan, bimbingan, supervisi, pengajaran, peningkatan kesejahteraan guru, profesionalisasi tugas, profesionalisasi sistem penerimaan guru, konsultasi, dan kegiatan mandiri. Sedangkan pengubahan latar kebijakan dilakukan dengan cara dilaksanakan dengan: (1) melakukan perubahan kurikulum, dan (2) pengembangan media dan sumber pembelajaran.

3. Evaluasi kebijakan mencakup beberapa aspek penilaian tentang efektifitas kebijakan yang dilihat dari hasil belajar dari siswa dan setiap proses pembelajaran masing-masing guru membuat penilaian kebalikan. Forum guru eksternal dan internal menjadi media untuk menjadi umpan balik.

4. Institusionalisasi kebijakan berfungsi agar guru selalu kreatif berinovasi, guru-guru selalu disertakan dalam berbagai forum guru, pelatihan, lokakarya, seminar dan studi banding. Institusionalisasi kebijakan selalu melakukan sosialisasi ide dan sumber kebijakan kepada guru-guru dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan terlebih dahulu memperbaiki tingkat kesejahteraan guru. Institusionalisasi dilakukan dengan memberi kemudahan-kemudahan pengaplikasian ide kebijakan yang digagas guru dan juga di tempuh melalui pemberian motivasi dan peningkatan komitmen guru terhadap kebijakan pembelajaran.

B. SARAN- SARAN

1. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan kepala sekolah perlu dukungan sistem organisasi sekolah yang mantap. Ini berarti struktur organisasi yang mantap. Ini berarti struktur organisasi sekolah yang jelas, otoritas pimpinan, pembagian sistem kerja (fungsi peran dan tanggungjawab) dalam sistem organisasi tegas. Demikian yang diperlukan stabilitas organisasi yang baik yang diwujudkan dengan memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Pelaksanaan kebijakan menuntut dimilikinya visi dan tujuan sekolah yang jelas yang dapat dioperasikan dalam bentuk-bentuk kegiatan rutin persekolahan maupun kegiatan-kegiatan kebijakan. Visi dan misi yang jelas, gilirannya juga dapat dijadikan sumber acuan dalam pengembangan misi sekolah serta agenda umum pengembangan sistem persekolahan. Agar kebijakan yang dilaksanakan berhasil, maka langka-langka kebijakan yang disarankan adalah (1) penyusunan perencanaan secara benar, (2) implementasi perencanaan yang meliputi tahap preparasi dan tahap aplikasi, (3) evaluasi dan modifikasi, langka institusional.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Proses implementasi perencanaan kebijakan setidaknya memerlukan terpenuhinya dua prasarat, yaitu dimilikinya pengetahuan, keterampilan, sikap, oleh pelaksana kebijakan tentang idea tau gagasan kebijakan yang akan diaplikasikan tersebut. Di samping itu, juga diperlukan sarana struktural untuk mengaplikasikan idea tau gagasan kebijakan tersebut serta sistem lingkungan yang mendukungnya. Potensi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru dan kompetensi guru sangat menentukan keberhasilan kebijakan dari kepala sekolah. Kebijakan kompetensi ini diindikasikan terlatak pada kreatifitas dan komitmennya terhadap kebijakan itu sendiri. Kompetensi ini dapat aktual manakala didukung oleh kebijakan kepegawaian yang baik.
3. Evaluasi dan umpan balik merupakan bagian sistem kebijakan yang tidak dapat diabaikan. Modifikasi hanya dapat dilakukan umpan balik. Demikian pula perlu melakukan evaluasi terhadap efektifitas dan efisiensi kebijakan tersebut, baik efektifitas dan efisiensi proses aplikasi dan dalam pencapaian hasil kebijakan tersebut.
4. Institusionalisasi kebijakan digunakan agar guru selalu kreatif berinovasi, guru-guru selalu disertakan dalam berbagai forum, pelatihan, lokakarya, seminar dan studi banding. Intitualisasi digunakan dengan selalu melakukan sosialisasi ide dan sumber kebijakan kepada guru-guru. Dengan cara itu akhirnya semangat untuk guru semakin tinggi dan memperbaiki tingkat kesejahteraan guru.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 1989. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek.* Surabaya: Bina Aksara.

Ardhana, Wayan. 1987. *Bacaan Pilihan Dalam Metode Penelitian Pendidikan.* Jakarta: Depdikbud.

Arikunto, Suharsimi. 1989. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: Bina Aksara.

A. Sahertian, Piet dan Mataheru, Frans. 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.

Bafadal, Ibrahim. 2006. *Manajemen Peningkatan Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.

Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif & Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.

Darma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Departemen Agama RI. 2004. *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Tim Derektorat Jendral Agama Islam.

Departemen Agama RI. 2000. *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Tim Derektorat Jendral Agama Islam.

Departemen Agama RI. 2002. *Metodologi Pendidikan Agama Islam.* Jakarta: Tim Derektorat Jendral Agama Islam.

Daryonto,M. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Fattah, Nanang. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Lembaga Administrasi Negara RI. 1978. *Manajeman dalam Pemerintahan*, Jakarta: LSM dan SDM.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Meleong, Lexy. J. 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Munandar. Utami, 1999, *Kreatifitas dan keterbakatan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Mulyasa. 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Bumi Aksara.

M. Ngalim purwanto, 1999. *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

M. Chan, Sam dan T. Sam, Tuti, 2008. *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, Jakarta: PT Raja Grafindo.

Nazir. 2003, *Metode Penelitian.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nashar. 2004, *Peranan Motivasi dan Kemampuan Awal*. Jakarta: Delia Press.

Naution, S, *Asas-Asas Kurikulum*. 2008. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Prabowo, Lidyo, Sugeng. 2008, *Manajemen Pengembangan Mutu Pendidikan/Madrasah*. Malang: Uin Malang Press.

Suderajat, Hari. 2005, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafika.

Sugiono. 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung*: Alfabeta.

Soemanto, wasty dan Soetopo, Hendyat. 1982. *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.

Tilar, A.R dan Nugroho, Riant, *Kebijakan Pendidikan*, 2008. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Usman, User. 1996. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Usman, Husaini dan Akbar, Setiady, Purnomo. 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakata: Bumi Aksara.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Soewadjilazaruth. 1984. *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.

S. Supriono dan Sapari, Achmad. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Cabang Jatim: Sic.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Surabaya: Raja Grafindo Pustaka.

Wahyudi. 2006. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabetah.

Yamin, Martinis, 2002. *Prosionalisasi Guru dan Impelemtasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

RIWAYAT HIDUP

Ahmad Ibadus Sholihin dilahirkan pada tanggal 2 Juni 1988 di Surabaya, anak pertama dari tiga bersaudara, oleh pasangan Bapak Drs. M. H. Ghufron dan Ibu Dra. ST. Khatijah. Pendidikan dasarnya dimulai dari SDI Al-Falah Sukolilo Kota Surabaya di Jalan Medokan Semampir Gg Masjid no. 42 dan menyelesaikan studinya pada tahun 1999, kemudian ia melanjutkan pendidikan kejenjang berikutnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surabaya I di Medokan Semampir Indah Kota Surabaya dan menyelesaikan studinya pada tahun 2002, kemudian ia melanjutkan studinya di Madrasah Aliyah Negeri Surabaya I Kota Surabaya di Jalan Bendul Merisi IX/20 dan berhasil menamatkan studinya pada tahun 2005, yang kemudian melanjutkan ke Perguruan Tinggi Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Kependidikan Islam.

Dia tergabung di kegiatan Extra kurikuler kampus yaitu Unit Kegiatan Olaraga (UKOR) Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : AHMAD IBADUS SHOLIHIN
NIM : DO3205038
Jurusan : Kependidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini benar – benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil – alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Surabaya, 3 September 2009
Yang Membuat Pernyataan,

AHMAD IBADUS SHOLIHIN
NIM DO3205038

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

INTERVIEW GUIDENCE
KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESSIONAL GURU

A. Kepala Sekolah

1. Bagaimana sejarah berdirinya SDI Al-Falah?
2. Apa tujuan SDI Al-Falah didirikan?
3. Apa visi dan misi SDI Al-Falah?
4. Apa motto dari SDI Al-Falah Output seperti apakah yang diharapkan SDI Al-Falah?
5. Bagaimana struktur organisasi SDI Al-Falah?
6. Bagaimana respon masyarakat dengan adanya SDI Al-Falah?
7. Kendala apa yang dihadapi SDI Al-Falah dari awal berdiri hingga sekarang?
8. Berapa jumlah guru SDI Al-Falah secara keseluruhan?
9. Berapa jumlah guru tetap di SDI Al-Falah?
10. Berapa jumlah guru tidak tetap di SDI Al-Falah?
11. Berapa jumlah siswa SDI Al-Falah secara keseluruhan?
12. Berapa jumlah peminat yang masuk di SDI Al-Falah mulai tahun 2003?
13. Berapakah perbandingan jumlah siswa dari tahun 2007 sampai tahun 2008, apakah mengalami peningkatan atau penurunan?
14. Sarana apa saja yang dimiliki SDI Al-Falah?
15. Prestasi apa saja yang pernah diraih sekolah atau siswa SDI Al-Falah?
16. Bagaimana bentuk pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru di SDI Al-Falah?
17. Latar belakang apakah yang mendasari sekolah sehingga dirasa perlu adanya kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesioanal guru?
18. Apa kendala dari kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru yang selama ini diterapkan SDI Al-Falah?
19. Apakah jumlah guru yang tersedia sudah sesuai dengan jumlah siswa secara keseluruhan atau mengalami kekurangan?
20. Berapa rasio perbandingan antara murid dan guru pada tahun 2009 ini?
21. Apakah angka kebutuhan atau kekurangan guru di SDI Al-Falah cukup tinggi?
22. Apa pertimbangan paling pokok yang mendasari dibutuhkannya guru baru bagi pihak SDI Al-Falah?
23. Untuk menutupi kekurangan guru, apakah SDI Al-Falah mengangkat guru tidak tetap?
24. Persyaratan-persyaratan apa saja yang ditetapkan SDI Al-Falah bagi calon guru baru?
25. Bagaimanakah proses rekrutmen berlangsung?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

26. Bila pendaftar atau calon guru mengalami pembludakan, prioritas apakah yang diutamakan oleh sekolah?
27. Kendala apa saja yang paling menonjol dihadapi SDI Al-Falah ketika melaksanakan rekrutmen?
28. Bagaimana cara mengatasi kendala tersebut?
29. Bagaimana bentuk pembinaan dan dalam meningkatkanprofesional guru di SDI Al-Falah?
30. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan SDI Al-Falah untuk meningkatkan professional guru?
31. Apa yang dilakukan Kepala Sekolah apabila guru kurang dalam intensitas kehadiran dikelas?
32. Apakah sarana yang disediakan sekolah bisa menunjang kualitas atau proses pembelajaran?
33. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keprofesional guru di SDI Al-Falah?
34. Apakah tingkat kesejahteraan guru sangat berpengaruh terhadap peningkatan profesional guru?
35. Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi SDI Al-Falah dalam meningkatkan profesional guru?
36. Bagaimana kiat sekolah dalam mengatasi kendala atau hambatan tersebut?

B. GURU

1. Apakah sebelum mengajar guru-guru membuat satpel atau RP terlebih dahulu?
2. Apakah dengan membuat satpel atau RP mempermudah guru dalam melaksanakan proses pembelajaran?
3. Dalam pembuatan satpel atau RP acuan apa yang dipakai oleh guru?
4 Apakah sebelum mengajar guru-guru menyiapkan bahan bacaan terlebih dahulu?
5. Bahan bacaan seperti apakah yang dipersiapkan oleh guru sebelum mengajar?
6. Metode apakah yang dipakai oleh guru-guru ketika mengajar dikelas?
7. Alat-alat evaluasi apakah yang digunakan oleh guru dalam merencanakan kegiatan evaluasi?
8. Apakah guru-guru selalu aktif hadir dikelas?
9. Apakah Kepala Sekolah selalu memantau kehadiran guru
10. Apakah guru-guru selalu menggunakan media pembelajaran untuk mempermudah penyampaian pesan kepada siswa?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. SISWA

1. Apakah guru-guru selalu aktif hadir dikelas selama jam pelajaran berlangsung?
2. Apakah penguasaan guru-guru terhadap materi pelajaran sudah cukup baik?
3. Apakah selama mengajar guru-guru menggunakan bantuan media pembelajaran?
4. Apakah guru-guru mampu menguasai penggunaan media pembelajaran tersebut?
5. Bagaimana bentuk evaluasi yang dipersiapkan guru-guru?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id