

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

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

##### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Dalam suatu organisasi atau lembaga tidak terlepas dari seorang pemimpin. Tanpa adanya pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga tidak akan berjalan dengan lancar, sulit mengelola, membina, mengembangkan dan bahkan cenderung acak-acakan. Sebab, keberadaan pemimpin berfungsi sebagai mobilisator, memutuskan segala sesuatu dan mempengaruhi terhadap orang yang berkumpul dalam wadah yang di pimpinnya. Namun, sebelum membahas tentang pengertian kepala sekolah penulis memandang perlu menjelaskan tentang pengertian kepemimpinan. Karena pengertian kepala sekolah termasuk kategori kepemimpinan.

Herold Koontz melalui karyanya "Prinsiple of Management" memberikan pengertian sebagai berikut: "Kepemimpinan adalah seni/kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ahmad Rohani, dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 87

Menurut S.P Sagian M.P.A dalam Bukunya ‘‘Filsafat Administrasi’’ menyatakan: ‘‘Kepemimpinan merupakan motor/daya penggerak dari pada semua sumber , alat-alat tersedia bagi semua organisasi’’<sup>2</sup>.

Menurut Mardjan Syam dalam bukunya ‘‘Kepemimpinan dalam Organisasi’’ menyatakan: ‘‘Kepemimpinan Adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang, dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan atau proses member jalan yang mudah (Fasilitas) dari pada pekerjaan Orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan’’<sup>3</sup>.

M. Surya berpendapat bahwa: ‘‘Kepemimpinan adalah suatu Proses guna mempengaruhi kegiatan kelompok supaya teratur dalam tugasnya dan usahanya untuk merumuskan dan pencapaian tujuan’’<sup>4</sup>.

Soewadji Lazaruth berpendapat: ‘‘Kepala Sekolah adalah orang yang membina/mengembangkan sekolah secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman’’<sup>5</sup>.

Stogdill memberikan pengertian tentang kepemimpinan: ‘‘Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan’’<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Hendayat Sotopo, dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), hlm. 1

<sup>3</sup> *Ibid*, hlm. 2

<sup>4</sup> Ahmad Rohani, dan Abu Ahmadi, *Op. Cit*, hlm. 87

<sup>5</sup> Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1984), hlm. 20

<sup>6</sup> K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan Manajemen*, (Jakarta: PT, Rineka Cipta, 1996), hlm. 10

Dalam arti luas kepemimpinan K. Permadi: "Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik program maupun kelompok".<sup>7</sup>

Dari pemaparan beberapa pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah dapat di simpulkan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang yang memegang pucuk pimpinan di lembaga pendidikan dan berusaha mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan personil-personil dalam organisasi (Lembaga pendidikan dalam situasi tertentu, agar mereka melalui kerja sama mau bekerja dengan rasa tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah di tetapkan bersama).

## **2. Prinsip-Prinsip Kepala Sekolah**

Seorang pemimpin pendidik yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisor:

1. Ilmiah, yang mencakup unsure-unsur:
  - a. Sistematika artinya dilaksanakan secara teratur,berencana dan kontinyu.
  - b. Obyektif artinya data yang didapat pada observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.

---

<sup>7</sup> *Ibid*, hlm. 12

- c. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat member informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
2. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
3. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
4. Konstruktif, dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya.

Sebagai seorang supervisor tidak sedikit masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu dalam usaha memecahkan masalah-masalah ini hendaknya berpegang teguh pada pancasila yang merupakan prinsi asasi dan merupakan landasan utama dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya bagi supervisor.

Disamping prinsip asasi ini, dapat kita bedakan juga prinsip-prinsip positif dan prinsip negatif. Yang dimaksud prinsip positif disini adalah prinsip-prinsip yang patut kita ikuti, sedangkan yang dimaksud prinsip-prinsip negatif adalah prinsip yang merupakan larangan bagi kita.

1. Prinsip-prinsip positif
  - a. Supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif
  - b. Supervisi harus kreatif dan konstruktif

- c. Supervisi harus scientific dan efektif
- d. Supervisi harus memberi perasaan aman kepada guru-guru
- e. Supervisi harus berdasarkan kenyataan
- f. Supervisi harus memberi kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan self evaluation.

## 2. Prinsip-prinsip negative

Prinsip-prinsip negatif ini merupakan larangan kepala sekolah sebagai supervisor, adalah sebagai berikut:

- a. Seorang supervisor tidak boleh bersikap otoriter.
- b. Seorang supervisor tidak boleh mencari kesalahan pada guru-guru.
- c. Seorang supervisor bukan inspektur yang ditugaskan untuk memeriksa apakah peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi yang telah dibarikan dilaksanakan atau tidak.
- d. Seorang supervisor tidak boleh menganggap dirinya lebih dari guru-guru oleh karena jabatannya.
- e. Seorang supervisor tidak boleh terlalu banyak memperhatikan hal-hal kecil dalam cara-cara guru mengajar.
- f. Seorang supervisor tidak boleh lekas kecewa, bila ia mengalami kegagalan.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Hendiyat Soemanto & Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 41-44

Supervisi merupakan proses pemberian layanan bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, menari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan disekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Karena itu, kepala sekolah sebagai seorang yang bertugas membina lembaganya agar berhasil mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan, harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasi segala kegiatan. Tugas demikian tidak lain adalah tugas kepala sekolah sebagai supervisor.

### **3. Strategi Kepala Sekolah**

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (*makro*) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.<sup>9</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah<sup>10</sup> yaitu salah satu pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan pancasila yang memiliki watak dan berbudi luhur.

---

<sup>9</sup> Nanang Fatah, “*Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*”, Bandung: Bani Quraisy, 2004), hlm. 31.

<sup>10</sup> Wahyosumidjo, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah*”, (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada,, 1999), hlm. 119

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi itu merupakan alat manajemen yang sangat kuat dan tidak dapat dihindarkan dalam sekolah. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yaitu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing dan mengatur orang lain (guru). Dalam hal seperti ini, maka strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan sebuah rencana yang dimiliki seseorang dengan kemampuan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya. Unsur yang terlibat dalam situasi kepemimpinan antara lain yaitu orang yang dapat mempengaruhi orang lain di satu pihak, orang yang dapat pengaruh di lain pihak, adanya maksud-maksud atau tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud atau tujuan tertentu itu.<sup>11</sup>

Untuk menolong guru-guru berkembang terus menerus dalam jabatannya banyak cara yang dapat dilakukan kepala sekolah, diantaranya yaitu observasi kelas, percakapan individu atau kelompok, saling berkunjung, demonstrasi mengajar, rapat staf, diskusi staf, lokakarya, perpustakaan, jabatan, daftar check penilaian diri dan kunjungan studi.

#### **4. Tanggung Jawab Kepala Sekolah**

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena di tetapkan dan di angkat oleh atasan (Kepala Kantor Dep. P dan K atau yayasan). Tetapi

---

<sup>11</sup> Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, "*Kepemimpinan & Supervisi Pendidikan*", (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), hlm. 1

untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar ia perlu di terima dengan tulus ikhlas oleh guru yang dipimpinnya. Dengan kata lain ia diakui kemampuan serta kepemimpinannya oleh guru-guru.

Kedudukan kepala sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit. Pada satu pihak ia adalah orang atasan karena ia di angkat oleh atasan. Tetapi pada lain pihak ia adalah wakil guru-guru atau stafnya. Ia adalah suara dan keinginan guru-guru.

Seorang kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk membina seorang guru, sehingga bisa menjadi guru profesional, Dalam pembinaan tenaga guru (kualitas guru) dalam mengajar ada beberapa usaha, antara lain:

- a. Membantu guru dalam menterjemahkan kurikulum dari pusat ke dalam bahasa-mengajar.

Guru dilatih dan dibina dalam memilih pokok-pokok bahasan yang akan diajarkan dan dibiasakan untuk menyusun satuan pelajaran. Guru dibina dan dipahamkan bahwa belajar-mengajar merupakan satu sistem artinya kurikulum yang diajarkan dalam lembaga pendidikan tidak lain hanyalah berorientasi pada tujuan.

- b. Membantu guru dalam meningkatkan program belajar mengajar.

Guru dimotivasi agar selalu berusaha untuk merancang apa yang akan disajikan. mMempersiapkan diri dalam mengajar dan menilai dengan tepat serta tanggung jawab atastugas mengajarnya.



- c. Membantu guru dalam menghadapi kesulitan dalam mengajar bidang studi.

Disini kepala sekolah yang berfungsi sebagai supervisor, dapat menggunakan seorang sumber atau guru kunci yang sudah dibina ditingkat nasional atau perguruan tinggi untuk menempatkan guru yang sesuai dengan bidangnya (profesional).

- d. Membantu guru dalam memecahkan masalah-masalah pribadi yang berpengaruh terhadap kualitas kerja.<sup>12</sup>

Sebagai orang atasan, ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang lain.

Tanggungjawab kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab kepala sekolah dalam administrasi personalia

Dalam hubungannya dengan administrasi personalia ini, ada beberapa tugas yang perlu dilaksanakan oleh kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

- 1) Penerimaan dan penempatan tenaga

Pada sekolah-sekolah negeri biasanya kepala sekolah hanya menerima “dropping” penambahan staf dari atasan tanpa wewenang untuk ikut memilih dan menetapkan atau mengambil keputusan. Tetapi pada sekolah swasta dimana organisasinya jauh lebih kecil dari pada

---

<sup>12</sup> Soewadji Lazaruth, *Op. Cit*, hlm.20

pemerintah, kepala sekolah biasanya mendapat kesempatan untuk memilih stafnya yang baru. Hal yang demikian tentulah lebih baik.

Kepala sekolah hendaknya memperoleh wewenang untuk memilah dan mengusulkan pengangkatan stafnya yang baru, mengingat bahwa kepala sekolah tahu akan macam staf yang dibutuhkan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolahnya. Tentu dalam hal ini perlu ada pedoman-pedoman tertentu yang harus digunakan agar tidak terjadi penyelewengan.

## 2) Penyelenggaraan program orientasi

Anggota staf yang baru sebelum menunaikan tugasnya perlu mengenal dan memahami baik-baik seluruh lingkungan dimana ia akan bekerja. Ia harus mengenal seluruh anggota staf yang lama, mengenal keadaan murid-murid secara umum, lingkungan fisik maupun lingkungan masyarakat sekitar. Untuk kegiatan semacam ini, kepala sekolah dapat menyelenggarakan suatu program orientasi.

## 3) Pembinaan staf

Pembinaan terhadap staf tidak hanya pada anggota yang baru saja, tetapi juga kepada seluruh staf. Pembinaan harus dilakukan secara terus-menerus dan secara sistematis/programatis.

4) Mengembangkan semangat kerja staf

Guru-guru dan seluruh staf akan bekerja dengan efektif dan penuh semangat apabila merasa memperoleh kepuasan dalam memenuhi keinginan dan citi-cita hidupnya.

5) Mengadakan evaluasi staf

Pekerjaan staf perlu dievaluasi baik untuk kepentingan yang bersifat administrative seperti: menentukan kondite untuk menaikkan tingkat maupun untuk kepentingan supervise.

b. Tanggung jawab kepala sekolah dalam administrasi keuangan

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini kepala sekolah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid.

c. Tanggung jawab kepala sekolah dalam administrasi sarana pendidikan (gedung-peralatan-perengkapan sekolah)

Gedung sekolah dapat member gambaran yang jelas bagi masyarakat tentang baik buruknya pelayanan pendidikan yang ada di dalamnya. Gedung sekolah yang terawat denga baik akan member gambaran pada masyarakat tentang pelayanan pendidikan yang tertib dan teratur. Sebaliknya gedung sekolah yang tidak terawat, rusak, halaman penuh rumput yang tidak teratur akan member kesan bahwa mutu pendidikan yang ada didalamnya tidak baik.

d. Tanggung jawab kepala sekolah dalam pembinaan kurikulum

Kepala sekolah harus sadar bahwa kurikulum yang ada perlu dipahami benar-bener oleh guru-guru, sehingga mereka dapat menjabarkannya secara lebih luas dan dapat mengembangkan secara kreatif.

e. Tanggung jawab kepala sekolah dalam administrasi kesiswaan

Ada tiga masalah utama yang perlu mendapat perhatian kepala sekolah dalam bidang kesiswaan, yaitu:

- 1) Masalah penerimaan murid baru
- 2) Masalah kemajuan belajar; dan
- 3) Masalah bimbingan;

f. Tanggung jawab kepala sekolah dalam membina hubungan sekolah dan masyarakat

Sekolah adalah di dalam, oleh dan untuk masyarakat. Program sekolah hanya dapat berjalan lancar apabila mendapat dukungan masyarakat. Oleh karena itu kepala sekolah perlu terus-menerus membina hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat.<sup>13</sup>

## 5. Syarat-Syarat Kepala Sekolah

Telah kita maklumi bahwa tugas kepala sekolah itu sedemikian banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar. Maka tidak sembarangan orang

---

<sup>13</sup> *Ibid.* hlm. 22-30

patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Disamping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat-syarat formal) juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan.

Syarat-syarat kepala sekolah menurut pendiknas no. 13 tahun 2007 tentang standar sekolah dan madrasah. Bahwa syarat-syarat menjadi kepala sekolah harus memiliki kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi. Kualifikasi umumnya yaitu:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau di ploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak/Raudhotul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun di TK/RA, dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Sedangkan kualifikasi khusus yang harus dimiliki Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) yaitu:

- 1) Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
- 2) Memiliki sertifikat pendidikan sebagai guru SMK/MAK; dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Dalam peraturan yang berlaku dilingkungan Depdikbud untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala sekolah. Seperti telah kita ketahui bahwa untuk menjadi kepala sekolah TK dan SD serendah-rendahnya berijazah sarjana muda BI. Karena jenis SMP maupun SMA itu bermacam-macam (SMP, SMA, SMK, DLL), maka ijazah yang diperlukan bagi seorang kepala sekolah hendaknya sesuai dengan jurusan/ jenis sekolah yang dipimpinnya.

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja / menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya. Mengenai persyaratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala sekolah belum ada keseragaman diantara berbagai jenis sekolah. Hal tersebut karena adanya banyak hal yang menyebutkan kesulitan pengangkatan, diantaranya:

- 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 kejurusan (teknik dan ekstra ) yang sangat sedikit.
- c. Dikota besar kelebihan guru sedang dipesok sangat kekurangan guru.
- d. Dan lain-lain.<sup>14</sup>

Disamping ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan 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, bersifat supel dan ramah mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku.

Sifat-sifat kepribadian seperti tersebut diatas, seorang kepala sekolah hendaknya memiliki ilmu pengetahuan dan kecakapan yang sesuai dengan jurusan serta bidang-bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa memiliki sifat-sifat serta pengetahuan dan kecakapan seperti diuraikan diatas, sukarlah baginya untuk dapat menjalankan peranan kepemimpinan yang baik dan diperlukan bagi kemajuan sekolahnya.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hlm.91-92

<sup>15</sup> M.Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991), hlm. 79

Seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Jika kita simpulkan apa yang telah diuraikan diatas, maka syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolahan yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.<sup>16</sup>

Perangkat tenaga professional kepala sekolah yang dibantu dengan tenaga staf yang harus professional juga bidang adminisrasi atau menejemen sekolah. Sebagaimana kepala sekolah selain profesional memiliki kompetensi keguruan, ia juga harus memiliki leadership yang sesuai dengan tuntutan sekolah dan masyarakat sekitar. Jadi kepala sekolah seharusnya menyangand

---

<sup>16</sup> H.M Daryanto, *Op. Cit*, hlm. 92



dua macam profesi yaitu profesi keguruan dan profesi administratif. Kedua pelatihan tersebut diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>17</sup>

## **6. Tugas Kepala Sekolah**

Menurut Wijono, tugas seorang kepala sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu administrasi material., administrasi personel dan administrasi kurikulum.<sup>18</sup> Administrasi material adalah administrasi yang mencakup bidang-bidang material sekolah seperti ketatausahaan sekolah, keuangan, pergedungan,perlengkapan, dan lain-lain. Administrasi personel adalah administrasi yang mencakup administrasi keguruan, kemuridan dan pegawai sekolah lainnya. Administrasi kurikulum adalah administrasi yang mencakup penyusunan kurikulum, pembinaan kurikulum danpelaksanaan kurikulum. Kepemimpinan dan administratif pendidikan yang berhasil bagi kepala sekolah adalah diarahkan pada pengembangan aktifitas pengajagran dan belajar siswa.

## **7. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah**

### ***a. Kepala sekolah sebagai pejabat formal***

Menurut Schermerhorn didalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila

---

<sup>17</sup> H.M Arifin, *Kapita Selektta Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm.106

<sup>18</sup> Wijono, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional dan Kebudayaan, 1989). hlm. 18

dilingkungan organisasi jabatan orotitas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana, kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latarbelakang pendidikan, pengalaman, usia pangkat dan intergritas. Oleh karena itu kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat formal menurut teori Harry Mictzberg melalui berbagai pendekatan-pendakatan yaitu: pengangkatan pembinaan, tugas dan tanggung jawab.

Kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah / lingkungan terkait, dan kepada bawahan.

Kepala sekolah sebagai pejabat formal ini dikaitkan dengan teori Harry Mictzberg yang secara jelas mengungkapkan adanya tiga macam peranan seorang pemimpin yaitu:

a. Peranan Hubungan antara perseorangan (*Interpersonal roles*)

1. Lambang (*Figurehead*). Kepala sekolah mempunyai kedudukan yangselalu melekat sekolah. Kepala sekolah dianggap sebagai lambang sekolah.
2. Kepemimpinan (*leadership*). Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada disekolah.
3. Penghubung (*Liasion*). Berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan diluar sekolah.

b. Peranan Informasional (*informational roles*)

Ada tiga macam peran kepala sekolah sebagai pusat urat syaraf (*nerve center*) yaitu:

1. Sebagai *Monitor*. Mengadakan pengamatan terhadap lingkungan yaitu kemungkinan adanya informasi terhadap sekolah.
2. Sebagai *Disseminator*. Menyebarkan informasi kepada guru-guru, siswa atau orang tua.
3. *Spokesmen*. Meyebarkan informasi di lingkungan luar sekolah yang dianggap perlu.

c. Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional Roles*)

Ada 4 macam peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, yaitu:

1. *Entrepreneur*. Melakukan perbaikan penampilan sekolah dalam berbagai macam program-program baru.
2. Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*).
3. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allcater*)
4. *A Negotiator Roles*. Menjalin hubungan dengan pihak luar atau musyawarah mengenai kelulusan dan sebagainya.

**b. Kepala sekolah sebagai manajer**

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota serta pendayagunaan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut:

1. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu
2. Sumberdaya suatu sekolah
3. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Stones ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu di laksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manejer:

1. Belajar dengan dan melalui orang lain.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.

3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Berfikir secara rasionalistik dan konseptual
5. Adalah juru penengah
6. Adalah seorang politisi
7. Adalah seorang diplomat
8. Pengambilan keputusan yang sulit.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan

- a. *Technical Skills*. Menguasai pengetahuan tentang metode proses prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- b. *Human Skills*. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama. Kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif. Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

c. *Conceptual Skills*<sup>19</sup>. Kemampuan analisis. Kemampuan berpikir rasional. Ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi.

**c. Kepala sekolah sebagai pemimpin**

Menurut Fread E. Fidler, Pemimpin adalah individu didalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.<sup>20</sup> Jika dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi pimpinan sebuah lembaga pendidikan yang memberikan tugas-tugas, mengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuarn-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

---

<sup>19</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit*, hlm. 84-101

<sup>20</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 1995), hlm. 27

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>21</sup>

#### Fungsi Kepala Sekolah

- a. Koontz memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

"The function of leadership, therefore is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability".

Mengacu pada definisi diatas , agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil

---

<sup>21</sup> Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), hlm.126

mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk (*to induce*) dan menyakinkan (*persuade*) bawahan.

- b. Pendapat berbeda mengenai peranan kepemimpinan, dibicarakan pula H.G Hicks dan CR Gullet.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha mempraktekkan dan memperhatikan delapan fungsi kepemimpinan didalam kehidupan sekolah.

1. Kepala sekolah harus bertidak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan.
2. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas.
3. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana saran dan sebagainya.
4. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerak semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok.
6. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian artinya semua pandangan akan diarahkan kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah dimana dan dialami kesempatan apapun.



7. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa.
8. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi.<sup>22</sup>

Menurut Sergivani, Burlingame, Coombs dan Thurston secara esensial menggariskan bahwa kepala sekolah merupakan orang yang memiliki tanggung jawab utama, yaitu apakah guru dan staf dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Tugas-tugas dimaksud adalah mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks, yaitu:

1. Merumuskan tujuan dan sasaran-sasaran sekolah
2. Mengevaluasi kinerja guru
3. Mengevaluasi kinerja staf sekolah
4. Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah
5. Membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas sekolah.
6. Menjalin hubungan dan ketersentuhan kepedulian terhadap masyarakat.
7. membuat perencanaan bersama-sama staf dan komunitas sekolah.
8. Menyusun penjadwalan kerja, baik sendiri maupun bersama-sama

---

<sup>22</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit*, hlm.105-108

9. Mengatur masalah-masalah pembukuan
10. Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal
11. Melaksanakan hubungan kerja kontraktual
12. Memecahkan konflik antar sesama guru dan antar pihak pada komunitas sekolah
13. Menerima referal dari guru-guru dan staf sekolah untuk persoalan yang tidak dapat mereka selesaikan.
14. Memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal
15. Mencegah dan menyelesaikan konflik dan kerusuhan yang dilakukan oleh siswa
16. Mengamankan kantor sekolah
17. Melakukan fungsi supervisi pembelajaran atau pembinaan profesional
18. Bertindak atas nama sekolah untuk tugas-tugas dinas eksternal.
19. Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah.<sup>23</sup>

Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan yaitu: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Mengkoordinasi dan Pengawasan.

***d. Kepala sekolah sebagai administrator.***

---

<sup>23</sup> Sudarwan Darmin, *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003) ,hlm. 107-198

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan penanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan pengajaran disekolahnya oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan fungsi sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrasi pendidikan dengan masyarakat.<sup>24</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator yang bertanggung jawab disekolah mempunyai kewajiban menjalankan sekolahnya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu disekolahnya berjalan lancar.

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi. Tugas ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain: pengolahan pengajaran, pengolahan kepegawaian, pengolahan gedung dan halaman, pengolahan keuangan, pengolahan hubungan sekolah dan masyarakat, dan pengolahan kesiswaan.

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama dikalangan staf sekolah, maka tugas-tugas kepala sekolah

---

<sup>24</sup> Soetjipto dan Raflis Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), hlm. 192.

dalam bidang administrasi sebagaimana dipancarkan dan delegasikan penyelenggaraan dan penanggung jawab peraturannya kepada guru-guru, staf tata usaha sekolah dan petugas-petugas sekolah lainnya, sebagian lagi diselenggarakan dengan mengikutsertakan wakil-wakil murid, wakil-wakil orang tua atau masyarakat dan pejabat setempat dan wakil kepala sekolah sendiri. Jadi partisipasi pengikut sertakan administrasi sekolah dalam arti luas secara keseluruhan.

Dengan singkat dapat dirumuskan kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

***e. Kepala sekolah sebagai supervisor***

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolah sehingga tujuan pendidikan disekolah dapat tercapai.

Sedangkan menurut Jhon Minor Gwyn yang dikutip oleh Piet A Sahartian, ada tiga tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai supervisor yaitu:

- 1 Bertanggung jawab untuk menolong guru-guru secara individual
- 2 Bertanggung jawab dalam mengkoordinir dan lebih memperbaiki seluruh staf sekolah dalam melakukan tugas pelayanan pendidikan dan pengajaran di sekolah.
- 3 Bertanggung jawab dalam mendayagunakan berbagai sumber daya manusia sebagaimana sumber yang membantu pertumbuhan guru dan sekaligus sebagai penterjemahan, baik program-program sekolah kepada sekolah-sekolah lain maupun kepada masyarakat.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa fungsi dan atau tugas supervisi ialah sebagai berikut :

- a. Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan, sebagai kegiatan pendidikan disekolah dalam segala bidang.
- b. Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan disekolah.
- c. Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Atau dengan singkat bahwa fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka sering memberikan delapan fungsi Supervisi sebagai berikut.

- 1 Mengkoordinir semua usaha sekolah
- 2 Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

- 3 Memperluas pengalaman guru-guru
- 4 Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
- 5 Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- 6 Menganalisis situasi belajar mengajar
- 7 Memberikan pengetahuan skill kepada setiap anggota staf.
- 8 Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.<sup>25</sup>

***f. Kepala sekolah sebagai pendidik***

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber diatas. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.

---

<sup>25</sup> H.M Daryanto, *Op. Cit*, hlm.179-180

- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- d. Artistik hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan..

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik Kepala sekolah sangat berperan dan menjadi sumber motivasi yang kuat terhadap keberhasilan ketiga organisasi tersebut. Secara singkat keberadaan ketiga organisasi tersebut dirasa penting dan diperlukan dalam rangka pembinaan sekolah yaitu: organisasi orang tua siswa, organisasi siswa dan organisasi Guru.<sup>26</sup>

***g. Kepala sekolah sebagai staf.***

Sebagai bawahan, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas-tugas staf artinya seseorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi.

Agar tugas-tugas kepala sekolah sebagai staf dalam membantu atasan, dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka kepala sekolah selalu:

- a. Melihat memperhatikan dan mencari cara-cara baru untuk maju

---

<sup>26</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit*, hlm.122-132

- b. Memberikan informasi yang diperlukan tentang sebab-sebab dan akibat suatu tindakan.
- c. Memiliki perasaan prioritas, cara berfikir tepat waktu, strategi, perspektif dan pertimbangan-pertimbangan yang lain.
- d. Menyadari kedudukannya sebagai pemikir (*brain trust*) atau otak (*brain power*), dari pemimpin bukan sebagai pengambil keputusan dan pemberi perintah.

Memperhatikan tugas-tugas staf tersebut, memberikan indikasi bahwa hakikat pekerjaan staf adalah:

- a. Merupakan bagian integral dari pada kegiatan yang harus terselenggarakan dilingkungan organisasi.
- b. Mendukung kegiatan manajemen dan berperan membantu atasan atau pemimpin untuk menjadi lebih efektif.
- c. Meningkatkan kemampuan kerja dan mewujudkan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.
- d. Meningkatkan produktivitas organisasi sebagai satu keseluruhan.

Tugas-tugas sebagai staf kepala sekolah hanya dapat berhasil efektif, apabila semua kepala sekolah menyadari dan memahami peranannya sebagai staf, serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan.



## **B. Tinjauan Tentang Guru Under Qualifeid**

### **1. Pengertian Guru**

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, definisi guru adalah “orang yang pekerjaan, mata pencaharian atau profesinya mengajar.” Guru merupakan sosok yang mengemban tugas mengajar, mendidik dan membimbing. Jika ketiga sifat tersebut tidak melekat pada seorang guru, maka ia tidak dapat dipandang sebagai guru. Menurut Henry Adam, seperti yang dikutip A. Malikk Fadjar, “guru itu berdampak abadi, ia tidak pernah tahu, dimana pengaruhnya itu berhenti” (A teacher affects eternity, he can never tell where his influence stops).<sup>27</sup>

Guru adalah bagian dari masyarakat yang mempunyai tugas unik. Masyarakat itu berkembang, berubah mengalami kemajuan dan pembaharuan. Masyarakat dinamis menghendaki perubahan dan pembaharuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik, untuk mencapai harkat kemanusiaan yang lebih tinggi dari keadaan dan statusnya sekarang. Status yang demikian itu, telah dibuktikan oleh sejarah, hanya dapat dicapai melalui pendidikan. Dalam pendidikan peran guru tidak dapat dilepaskan, karena guru berperan sebagai agen pembaharuan, mengarahkan peserta didik dan juga masyarakat mencapai sesuatu yang telah ditentukan oleh masyarakat itu sendiri. Untuk mencapai pembaharuan yang diinginkan itu mustahil dilakukan tanpa

---

<sup>27</sup> Mujtahid, *Op. Cit.* hlm. 33

perubahan. Untuk melakukan perubahan perlu ada pendidikan tidak berjalan dengan sendirinya akan tetapi perlu diarahkan. Disinilah peran dan fungsi guru sebagai agen pembaharuan.<sup>28</sup>

Persyaratan seorang guru khususnya dalam prespektif pendidikan agama islam, yaitu:

1. Sehat jasmani dan ruhani
2. Bertaqwa
3. Berilmu pengetahuan
4. Berlaku adil
5. Berwibawa
6. Ikhlas
7. Mempunyai tujuan yang Rabbani
8. Mampu merencanakan dan melaksanakan evaluasi pendidikan
9. Menguasai bidang yang ditekuni.<sup>29</sup>

**Tugas dan fungsi guru:**

Tugas adalah aktivitas dan kewajiban yang harus dipertunjukkan oleh seseorang dalam memainkan peran tertentu. Sedangkan fungsi adalah jabatan atau pekerjaan yang dilakukan. Jadi tugas dan fungsi guru yaitu segala aktivitas dan

---

<sup>28</sup> *Ibid*, hlm. 35

<sup>29</sup> Muhamad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 23

kewajiban yang harus dipertanggungjawabkan oleh guru dalam perannya sebagai guru.

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bab 1 pasal 1, dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Untuk menjabarkan rumusan tersebut di atas, berikut ini merupakan penjelasan mengenai kata-kata operasional, yakni guru sebagai pendidik, pembimbing dan pelatih.

#### 1. Guru sebagai pendidik

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Muchtar Buchori dalam salah satu tulisannya memberikan penjelasan bahwa yang dimaksud dengan mendidik adalah proses kegiatan untuk mengembangkan tiga hal, yaitu pandangan hidup, sikap hidup dan keterampilan hidup pada diri seseorang atau sekelompok orang. Atau dalam bahasa yang lain, kata Buchori, suatu peristiwa yang dampaknya adalah berkembangnya pandangan hidup, sikap hidup dan keterampilan hidup pada diri seseorang atau sekelompok orang.

## 2. Guru sebagai pengajar

Di samping sebagai pendidik, tugas guru juga sebagai tenaga pengajar (pada jenjang pendidikan dasar dan menengah). Tugas utama guru sebagai pendidik adalah mengajar pada satuan pendidikan. Dalam pundak guru, harus terbangun sikap komitmen dan mental professional guna meningkatkan mutu pembelajaran ditempat mereka bertugas. Sebagaimana telah disinggung di atas, penyelenggaraan kegiatan pendidikan hanya dapat dilakukan oleh tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar dan mempunyai wewenang mengajar.

Sebagai seorang pengajar, guru harus mengerti tentang kebijakan kurikulum. Misalnya mengenai kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Hal ini penting karena KTSP dipahami sebagai implementasi undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang di jabarkan dalam sejumlah peraturan pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

## 3. Guru sebagai pelatih

Guru harus bertindak sebagai tenaga pelatih, karena pendidik dan pengajaran memerlukan bantuan latihan ketrampilan baik intelektual, sikap maupun motorik. Agar dapat berpikir kritis, berperilaku sopan, dan menguasai ketrampilan, peserta didik harus mengalami banyak latihan yang teratur dan konsisten. Tanpa latihan peserta didik tidak akan mungkin mahir dalam berbagai ketrampilan, kematangan dan keahlian yang

dibutuhkan. Kegiatan mendidik atau mengajar sudah barang tentu membutuhkan latihan untuk memperdalam pemahaman dan penerapan teori yang disampaikan.

Dalam kegiatan pendidikan membutuhkan proses latihan yang simultan dan berkelanjutan. Tanpa sebuah proses latihan, proses pembelajaran hanya bersifat teoritis. Karena itu, guru harus memiliki keterampilan yang sesuai dengan bidangnya untuk memilih para siswa agar mereka terampil dan mahir.

Kegiatan melatih, selain memperhatikan kompetensi dasar dan materi standar, juga memperhatikan tingkat perbedaan individual siswa, lingkungan dan tujuan dan visi-misi lembaga pendidikan. Tugas inilah yang mengharuskan para guru untuk banyak tahu, dan peka terhadap perubahan yang ada. Melatih siswa berarti memerlukan suplai “energi” yang bergizi, strategi yang menarik dan bermanfaat pada mereka.<sup>30</sup>

## **2. Pengertian Guru *Under Qualified***

Paparan di atas telah menerangkan tentang guru, guru adalah seorang yang pekerjaannya atau profesinya mengajar. Sedangkan *Under Qualified* dalam Kamus Bahasa Inggris berarti kualifikasi guru dibawah rata-rata.

---

<sup>30</sup> Mujtahid, *Op. Cit.* 44-51

Pengertian dari kualifikasi adalah keahlian yang diperlukan untuk melakukan sesuatu, atau menduduki jabatan tertentu. Jadi kualifikasi mendorong orang untuk memiliki sesuatu “keahlian atau kecakapan khusus”.<sup>31</sup>

Jadi yang dimaksud dengan guru *under qualified* adalah kualifikasi guru dibawah rata-rata, atau guru yang taraf (kepandaian kecakapan) mutu, sangat dibutuhkan keahlian atau kecakapan khusus.

Proses globalisasi merupakan keharusan sejarah yang tidak mungkin dihindari, dengan segala berkah dan mudhoratnya. Bangsa dan Negara akan dapat memasuki era globalisasi dengan tegar apabila memiliki pendidikan yang berkualitas. Kualitas pendidikan, terutama ditentukan oleh proses belajar mengajar yang berlangsung diruang-ruang kelas. dalam proses belajar mengajar tersebut guru memegang peran yang penting. Guru adalah kreator proses belajar mengajar. Ia adalah orang yang akan mengembangkan suasana bebas bagi siswa untuk mengkaji apa yang menarik minatnya, mengekspresikan ide-ide dan kreativitasnya dalam batas-batas norma-norma yang ditegakkan secara konsisten. Sekaligus guru akan berperan sebagai modal bagi anak didik. Kebesaran jiwa, wawasan dan pengetahuan guru atas perkembangan masyarakatnya akan mengantarkan para siswa untuk dapat berpikir melewati batas-batas kekinian, berpikir untuk menciptakan masa depan yang lebih baik.

---

<sup>31</sup> Widodo, *Kamus Bahasa Indonesia*, ( Surabaya: Balai Pustaka, 1995). hlm. 356

Sudah banyak usaha-usaha yang dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya kualitas guru dan pendidikan guru yang dilaksanakan oleh pemerintah. Namun patut disayangkan usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas guru dan pendidikan guru tersebut dilaksanakan berdasarkan pandangan dari “luar kalangan guru ataupun luar pendidikan guru”. Terlalu banyak kebijaksanaan di bidang pendidikan yang bersifat teknis diambil dengan sama sekali tidak mendengarkan suara guru. Pengambilan keputusan yang menyangkut guru diatas seakan-akan melecehkan guru sebagai seseorang yang memiliki “kepribadian”.

Pada dasarnya peningkatan kualitas diri seseorang harus menjadi tanggung jawab diri pribadi. Oleh karenanya usaha peningkatan kualitas guru terletak pada diri guru sendiri. Untuk itu diperlukan adanya kesadaran pada diri guru untuk senantiasa dan secara terus menerus meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan guna peningkatan kualitas kerja sebagai pengajar professional.

Kesadaran ini akan timbul dan berkembang sejalan dengan kemungkinan pengembangan karir mereka. Oleh karena itu pengembangan kualitas guru harus dikaitkan dengan perkembangan karir guru sebagai pegawai, baik negeri maupun swasta. Gambaran yang ideal adalah bahwa pendapatan dan karir,

dalam hal ini jenjang jabatan dan kepangkatan merupakan hasil dari peningkatan kualitas seseorang selaku guru.<sup>32</sup>

Persoalan guru dalam dunia pendidikan senantiasa mendapat perhatian besar dari pemerintah maupun masyarakat. Pemerintah memandang mereka sebagai media yang sangat penting artinya bagi pembinaan dan pengembangan bangsa. Mereka adalah pengemban tugas-tugas sosio-kultural yang berfungsi mempersiapkan generasi muda sesuai dengan cita-cita bangsa. Sementara masyarakat memandang pekerjaan guru merupakan pekerjaan istimewa yang berbeda dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Dalam pandangan masyarakat, pekerjaan guru bukan semata-mata sebagai mata pencaharian belaka yang sejajar dengan tukang kayu atau pedagang atau yang lain. Pekerjaan guru menyangkut pendidikan anak, pembangunan Negara dan masa depan bangsa. Masyarakat menaruh harapan besar pada guru guna melahirkan generasi masa depan yang lebih baik. Mereka diharapkan menjadi suri tauladan bagi anak didiknya dan mampu membimbing mereka menuju pola hidup yang menjunjung tinggi moral dan etika. Guru telah diposisikan sebagai faktor terpenting dalam proses belajar mengajar. Kualitas dan kompetensi guru dianggap memiliki pengaruh terbesar terhadap kualitas pendidikan. Oleh sebab itu sudah sewajarnya apabila guru dituntut untuk bertindak secara profesional dalam melaksanakan proses belajar mengajar guna meningkatkan kualitas

---

<sup>32</sup> [www.pakguruonline.pendidikan.net/problematika\\_sptr\\_guru\\_24.html](http://www.pakguruonline.pendidikan.net/problematika_sptr_guru_24.html)



pendidikan yang mereka lakukan. Tuntutan seperti ini sejalan dengan perkembangan masyarakat modern yang menghendaki bermacam-macam spesialisasi yang sangat diperlukan dalam masyarakat yang semakin lama semakin kompleks. Tuntutan kerja secara profesional juga dimaksudkan agar guru berbuat dan bekerja sesuai dengan profesi yang disandangnya.

Seseorang dikatakan profesional, bilamana pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi pada tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbarui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zamannya, yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup di masa depan.<sup>33</sup>

Dengan demikian, seseorang guru dikatakan dibawah kualitas adalah seseorang yang tidak bisa mengemban tugasnya sebagai guru dengan baik, oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas pendidikan sasaran sentral yang dibanahi adalah kualitas guru dan kualitas pendidikan guru.

### **3. Ciri-Ciri Guru *Under Qualified***

Dalam sebuah proses pendidikan guru merupakan salah satu komponen yang sangat penting, selain komponen lainnya seperti tujuan, kurikulum metode, sarana dan prasarana, lingkungan dan evaluasi. Dianggap sebagai

---

<sup>33</sup> Mujtahid, *Op.Cit*, hlm.7-12.

komponen yang paling penting karena yang mampu memaham, mendalami, melaksanakan dan akhirnya mencapai tujuan pendidikan adalah guru. Guru juga yang berperan penting dalam kaitannya dengan kurikulum, karena gurulah yang secara langsung berhubungan dengan murid. Demikian guru berperan penting dalam sarana, lingkungan dan evaluasi karena seorang gurulah yang mampu memanfaatkannya sebagai media pendidikan secara langsung bagi muridnya.<sup>34</sup>

Glickman menjelaskan bahwa seorang akan bekerja secara profesional bilamana seseorang tersebut mempunyai: (1) kemampuan (*ability*), dan (2) motivasi (*motivation*). Maksudnya adalah seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya, seseorang tidak akan bekerja secara profesional bilamana hanya memiliki salah satu diantara dua persyaratan di atas<sup>35</sup>.

Menurut Mujtahid, M.Ag. guru mengajarkan pelajaran di sekolah harus berlandaskan pada semangat implementasi KTSP, yang orientasinya didasarkan tujuh prinsip.

*Pertama*, didasarkan pada potensi, perkembangan dan kondisi peserta didik untuk menguasai kompetensi yang berguna bagi dirinya. Dalam hal ini,

---

<sup>34</sup> Muhamad Nurdin, *Op. Cit.* hlm. 17-18

<sup>35</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 5

peserta didik harus mendapatkan pelayanan pendidikan yang bermutu serta memperoleh kesempatan untuk mengekspresikan dirinya secara bebas, dinamis, dan menyenangkan.

*Kedua*, Kurikulum dilaksanakan dengan menegakkan kelima pilar belajar, yakni belajar untuk beriman dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, belajar untuk memahami dan menghayati, belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif, belajar untuk hidup bersama dan berguna bagi orang lain, belajar untuk membangun dan menemukan jati diri melalui proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.

*Ketiga*, Pelaksanaan kurikulum memungkinkan peserta didik mendapatkan pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, atau percepatan sesuai dengan potensi, tahap perkembangan, dan kondisi peserta didik dengan tetap memperhatikan keterpaduan pengembangan pribadi siswa yang berdimensi ketuhanan, individu, sosial, dan moral.

*Keempat*, Kurikulum dilaksanakan dalam suasana hubungan peserta didik dan pendidik yang saling menerima dan menghargai, akrab, terbuka, dan hangat, dengan *tut-wuri handayani, ing-madya mangun karsa, ing ngarsa sung-tulada* (di belakang memberikan daya kekuatan, di tengah membangun semangat dan prakasa, di depan member contoh dan teladan).

*Kelima*, Kurikulum diterapkan dengan menggunakan pendekatan multistrategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai, dan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar dengan prinsip

alam jadi guru. Artinya semua yang tegelar dan berkembang dimasyarakat dan lingkungan sekitar serta lingkungan alam semesta dijadikan sumber belajar, contoh dan tauladan.

*Keenam*, kurikulum dilaksanakan dengan mendayagunakan kondisi alam, sosial dan budaya serta kekayaan daerah untuk keberhasilan pendidikan dengan muatan seluruh bahan kajian secara optimal.

*Ketujuh*, kurikulum yang mencakup seluruh komponen kompetensi mata pelajaran, muatan local dan pengembangan diri diselenggarakan dalam keseimbangan, keterkaitan dan kesinambungan yang cocok dan memadai antar kelas dan jenis serta jenjang pendidikan.<sup>36</sup>

Dari uraian di atas dan berdasarkan pada definisi dari guru *under qualified*, maka dapat diambil kesimpulan bahwasannya guru yang tidak profesional adalah guru *under qualified*, sehingga cirri-ciri daripada guru *under qualified* adalah guru yang orientasinya tidak didasarkan pada tujuh prinsip di atas, yaitu:

*Pertama*, tidak di dasarkan pada potensi, perkembangan dan kondisi peserta didik untuk menguasai kompetensi yang berguna pada dirinya. Dalam hal ini, peserta didik tidak mendapatkan pelayanan pendidikan yang bermutu serta tidak memperoleh kesempatan untuk mengekspresikan dirinya secara bebas, dinamis, dan menyenangkan.

---

<sup>36</sup> Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm.48-49

*Kedua*, kurikulum tidak dilaksanakan dengan kelima pilar belajar.

*Ketiga*, Pelaksanaan kurikulum tidak memungkinkan peserta didik untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik.

*Keempat*, kurikulum tidak dilaksanakan dalam suasana hubungan peserta didik dan pendidik yang saling menerima dan menghargai.

*Kelima*, kurikulum tidak diterapkan dengan menggunakan pendekatan multistrategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai, dan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar dengan prinsip alam jadi guru.

*Keenam*, kurikulum tidak dilaksanakan dengan mendayagunakan kondisi alam, sosial dan budaya serta kekayaan daerah untuk keberhasilan pendidikan dengan muatan seluruh bahan kajian secara optimal.

*Ketujuh*, kurikulum yang mencakup seluruh komponen kompetensi mata pelajaran, muatan local dan pengembangan diri Tidak diselenggarakan dalam keseimbangan, keterkaitan dan kesinambungan yang cocok dan memadai antar kelas dan jenis serta jenjang pendidikan.

Seorang pendidik profesional guru bukan saja dituntut melaksanakan tugas secara profesional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan profesional. Dalam pengembangan model pendidikan profesional tenaga kependidikan, yang diselenggarakan oleh PPS IKIP Bandung tahun 1990, dirumuskan 10 ciri suatu profesi yaitu:

1. Memiliki fungsi dan signifikan sosial
2. Memiliki keahlian / keterampilan tertentu.
3. Keahlian / keterampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah.
4. Didasarkan atas disiplin ilmu yang jelas.
5. Diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu yang cukup lama.
6. Aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional.
7. Memiliki kode etik.
8. Kebebasan untuk memberikan judgment (pertimbangan) dalam memecahkan masalah dalam lingkungan kerjanya.
9. Memiliki tanggung jawab profesional dan otonomi
10. Ada pengangkatan dari masyarakat dan imbalan atas layanan profesinya.

Jika ciri-ciri profesionalisme tersebut diatas ditunjukkan untuk profesi pada umumnya maka khusus untuk profesi seorang guru dalam garis besarnya ada tiga. *Pertama* seorang guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkannya. *Kedua* seorang guru yang profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya (*Transfer of knowledge*) kepada murid-muridnya secara efektif dan efisien. *Ketiga* seorang guru yang profesional harus berpegang teguh pada kode etik profesional<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta Fajar: Interpratama, 2000), hlm.141-143.

Jadi seorang guru yang tidak profesional adalah:

Pertama, Guru tidak menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkannya.

Kedua. Guru tidak memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya (*Transfer of knowledge*) kepada murid-muridnya secara efektif dan efisien.

*Ketiga*, Guru tidak berpegang teguh pada kode etik profesional.

Guru yang memahami kedudukan dan fungsinya sebagai pendidik yang profesional selalu berkeinginan untuk tumbuh dan berkembang sebagai perwujudan perasaan dan sikap tidak puas terhadap pendidikan yang telah diterimanya dan sebagai pernyataan dan kesadaran terhadap perkembangan dan kemajuan bidang tugasnya yang harus diikuti sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengalaman profesional yang berharga mungkin diperoleh oleh guru yang berani dan selalu bersedia mewujudkan ide atau gagasan dan mengembangkan proses belajar mengajar di kelas dan di lingkungan sekitar.

### **C. Tinjauan Tentang Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Masalah Guru *Under Qualified***

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (*makro*) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan. Strategi merupakan alat manajemen yang sangat kuat dan tidak

dapat dihindarkan dalam sekolah. Maka strategi kepala sekolah merupakan sebuah rencana yang dimiliki seseorang dengan kemampuan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya.<sup>38</sup>

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan diantaranya yaitu memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan dan saran serta kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.<sup>39</sup>

Adapun strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* adalah:

---

<sup>38</sup> Nanang Fatah, “*Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*” (Bandung: Bani Quraisy, 2004), hlm. 31.

<sup>39</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Dalam Konteks Menyukkseskan MBS & KBK)*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 115



## 1. Pembinaan Program Pengajaran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh para pakar, bahwa seorang kepala sekolah dan sekolah yang berhasil menunjukkan adanya:

- a. Keterkaitan terhadap perbaikan pengajaran.
- b. Pengetahuan dari/dan partisipasi yang kuat di dalam aktivitas kelas.
- c. Pemantauan terhadap penggunaan efektivitas waktu pelajaran.
- d. Usaha membantu efektivitas program tentang hal-hal yang berkaitan dengan pelajaran.
- e. Memiliki sifat positif kearah para guru, pustakawan, laboran, tenaga administrasi dan para siswa.

Oleh sebab itu betapa pentingnya pembinaan pengajaran sebagai usaha memperbaiki program pengajaran untuk dipahami oleh setiap kepala sekolah. Dengan mengetahui dan memahami tahap-tahap proses perbaikan pengajaran akan membantu para kepala sekolah untuk pembinaan program pengajaran.

Ada empat fase proses pembinaan pengajaran:

- 1) Penilaian sasaran program (*assessing program objectives*), dalam fase ini perlu diuji keadaan program pengajaran dengan tuntutan masyarakat dan kebutuhan mereka yang belajar.
- 2) Merencanakan perbaikan program (*planning program improvement*), dalam tahap ini perlu dibentuk struktur yang tepat, mengusahakan dan memanfaatkan informasi, serta mengadakan spesifikasi sumber-sumber yang diperlukan untuk program.

- 3) Melaksanakan perubahan program (*implementing program change*), termasuk memotivasi para guru, pustakawan, laboran, dan para tenaga administrasi, membantu program pengajaran, dan melibatkan masyarakat.
- 4) Evaluasi perubahan program (*evaluation of program change constitutes*), dalam fase ini perlu perhatian untuk merencanakan evaluasi dan penggunaan alat ukur yang tepat untuk hasil pengajaran.

Seperti dikemukakan di atas salah satu indikasi keberhasilan sekolah adalah keterikatan yang tinggi kepala sekolah terhadap perbaikan pengajaran. Untuk itulah kepala sekolah sesuai dengan jenjang sekolah yang dipimpinnya perlu memahami program pengajaran masing-masing.<sup>40</sup>

## **2. Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru**

Untuk menjaga mutu pembelajaran, lembaga pendidikan harus berupaya memberikan pembinaan dan pengembangan profesi guru. Upaya ini dilakukan untuk memberikan dorongan para guru agar tetap mempunyai semangat dan motivasi yang sama dalam mengemban tugasnya sebagai tenaga pendidik.

Dalam rangka untuk peembangan dan pembinaan guru, pimpinan sekolah menentukan aspek-aspek yang dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisah-pisahkan, dan dengan demikian harus mendapat pemberian kesempatan untuk berkembang secara wajar. Upaya dan kreativitas kepala

---

<sup>40</sup> Suryanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 206-207

sekolah dalam melakukan pembinaan dan pengembangan profesionalisasi guru misalnya dapat melalui penugasan.

Penugasan tersebut merupakan bagian dari kebijakan sekolah dalam rangka peningkatan mutu guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya kepada sekolah dan lebih-lebih yang berkenaan sistem pelayanan kepada peserta didik. Tugas-tugas yang diberikan kepada guru sesungguhnya tidak lepas dari pembinaan dan sekaligus pengembangan karier guru, serta demi mengefektifkan kegiatan proses administrasi sekolah. Seperti guru diwajibkan membuat daftar sajian materi yang akan diajarkan selama satu tahun. Hal ini dimaksudkan agar apabila guru mengajar berhalangan hadir maka dapat digantikan oleh guru piket pada saat itu.

Pembinaan dan pengembangan profesi guru memang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Tetapi semua upaya yang telah dilakukan sangat tergantung dari kemauan dan keantusiasan para guru. Namun jika ini disadari dan dilaksanakan secara berkesinambungan, maka proses untuk meningkatkan kualitas lulusan sekolah akan berkembang dan semakin baik.

Salah satu upaya untuk mengembangkan profesionalisme guru adalah dengan cara mengikutkan mereka terhadap kegiatan-kegiatan ilmiah. Model pengembangan ini merupakan terobosan yang efektif bagi guru agar mereka selalu "*update*" dengan kebutuhannya. Model ini, dapat dijalankan melalui bentuk bekerjasama antara sekolah (negeri dan swasta) yang mempunyai kesamaan visi dalam pengembangan profesi guru.

Untuk meningkatkan aktivitas *performance* profesional, para guru memang tidak boleh merasa cukup dengan pengetahuan yang telah dimiliki selama ini. Sehingga untuk itu, upaya pengembangan profesi guru harus selalu dilakukan setiap saat dengan melalui kegiatan-kegiatan ilmiah untuk memacu dan menambah pengetahuan dan wawasan baru bagi para guru. Kegiatan demikian ini sejatinya adalah untuk mendorong dan memotivasi supaya kreativitas para guru tetap menjadi prioritas utama.

Model pengembangan tersebut harus dituangkan dalam sebuah kebijakan sekolah yang berkelanjutan. Para tenaga pendidik diberi kesempatan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah. Kegiatan ilmiah yang dimaksud disini adalah keseluruhan kegiatan yang berkaitan dengan profesi guru, seperti pengembangan wawasan kependidikan, ketrampilan guru, materi atau kurikulum, administrasi sekolah, dan lain-lain. Aktivitas ilmiah tersebut, dapat dilakukan dengan bermacam-macam bentuk kegiatan.

Bentuk kegiatan ilmiah tersebut antara lain; *pertama*, program lokakarya. Untuk peningkatan guru yang sifatnya khusus, kepala sekolah harus mengikutkan para guru supaya terlibat pada kegiatan lokakarya. Kegiatan ini dimaksudkan agar para guru mempunyai dampak yang nyata terhadap peningkatan kemampuan guru. Melalui kegiatan penataran para guru diusahakan memperoleh pengetahuan baru yang berhubungan dengan proses belajar-mengajar, penguasaan bahan pengajaran, kemampuan untuk mengidentifikasi dan mencapai maksud-maksud penting dari proses

pembelajaran, wawasan tentang metode-metode mengajar dan pengalaman-pengalaman belajar yang diminta dalam perbuatan mengajar yang kompeten, dan efektivitas dalam bekerja dengan murid maupun anggota staf pengajar kearah pencapaian tujuan-tujuan organisasi sekolah secara maksimal.

*Kedua*, kegiatan *workshop*. Kepala sekolah juga dapat mengikutkan guru bidang studi dalam satu kegiatan *workshop*, terutama bagi guru yang memegang bidang studi terapan. Guru-guru yang mengajar bidang studi terapan mendapat prioritas lebih untuk bisa mengikuti kegiatan *workshop*. Hasil dari kegiatan diharapkan para guru dapat mengembangkan proses pembelajarannya secara lebih baik dan mengarah kepada pembelajaran yang bersifat aplikatif.

*Ketiga*, seminar. Untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala sekolah harus berupaya melibatkan guru pada kegiatan seminar. Kegiatan ilmiah ini dapat bekerjasama dengan perguruan tinggi. Bagi guru yang mengikuti kegiatan tersebut diharapkan memperoleh tambahan pengetahuan baru. Dan bagi yang telah mengikuti seminar diharuskan untuk menginformasikannya kepada sesama guru.

Para guru merupakan bagian integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam kehidupan suatu sekolah. Oleh sebab itu agar tugas-tugas pembinaan para guru oleh kepala sekolah dapat dilaksanakan secara efektif, maka lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setiap kepala sekolah.

Kepala sekolah harus mampu menggerakkan sumber daya manusia yang memiliki: kecakapan, motivasi, dan kreativitas secara maksimal untuk:

1. Memungkinkan sekolah mengatasi ketidak pastian atau kelamahan (*infirmity*);
2. Menyesuaikan program pendidikan secara terus-menerus terhadap kebutuhan hidup individu dan kebutuhan berkompetisi di dalam masyarakat yang dinamis;
3. Menggunakan kepemimpinan yang membentuk organisasi kemanusiaan di dalam cara yang sesuai antara kepentingan individu dengan kepentingan sekolah;
4. Menciptakan kondisi dan suasana kondusif untuk meningkatkan pertumbuhan sikap kepeloporan/suka rela dan eektivitas individu secara maksimal;
5. Mempengaruhi orang-orang biasa, sehingga mereka mampu tampil dalam bentuk yang luar biasa.

Strategi kepegawaian yang mengacu kepada lima hal di atas memerlukan konsentrasi kepemimpinan dalam arti: kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi; memelihara para anggotanya, berinisiatif dan berkeaktivitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang akan menghasilkan kepuasan dan penampilan kedudukan yang positif dari para individu; terjadi hubungan proses adminstrasi, sehingga kongruen atau keserasian yang lebih

besar antara tujuan organisasi dan usaha-usaha individu menjadi satu kenyataan.

Ada lima peranan kunci kepala sekolah untuk bekerja sama secara efektif dengan para staf, yaitu:

1. Identifikasi staf

Merupakan tahap pengenalan terhadap kualitas yang dimiliki oleh para calon staf apakah derajat kepribadian, keinginan atau harapan, motivasi serta keahlian yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan atau pekerjaan/kedudukan yang akan diberikan kepada mereka.

Identifikasi dibedakan rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen merupakan proses identifikasi calon-calon staf yang secara potensial akan diterima. Sedang seleksi merupakan proses pemilihan calon-calon yang tingkat kualitasnya, seperti: kepribadian, kebutuhan atau harapan, motivasi serta kecakapan/keahlian memang betul-betul telah memenuhi persyaratan untuk melaksanakan pekerjaan/jabatan khusus yang akan ditugaskan.

2. Penempatan

Tujuan pokok penempatan adalah, mencari kepastian secara maksimal, yaitu kesesuaian antara jabatan/tugas yang harus diisi dengan karakteristik pribadi para individu (guru baru).

3. Penyesuaian diri (staff orientation)

Penyesuaian diri para guru baru, kadang-kadang disebut induksi, merupakan proses secara terus-menerus yang dimulai dengan satu wawancara, rekrutmen dan berakhir seluruhnya dengan asosiasi profesional pegawai dengan sekolah.

Tujuan utama penyesuaian/orientasi adalah untuk membantu seorang pegawai baru memahami dan beradaptasi pada harapan, peran dan mengembangkan satu perasaan ikut memiliki dan mengenali sekolah dan masyarakat.

Proses orientasi formal adalah tanggung jawab kepala sekolah, dimulai setelah seorang calon diterima, dan yang meliputi peningkatan pengetahuan tentang berbagai harapan yang melekat pada peran dari para guru baru dengan para staf administrasi, guru-guru, siswa orang tua dan warga masyarakat.

Dengan demikian orientasi diadakan bagi para guru agar mereka akrab dengan fungsi dan tanggung jawab berbagai komponen organisasi.

#### 4. Evaluasi para guru

Evaluasi mencakup penilaian terhadap tingkat penampilan dari masing-masing anggota dewan guru dalam mencapai hasil yang diharapkan.

#### 5. Perbaikan guru dan program pendidikan

Perbaikan staf pengajar terdiri dari teknik dan prosedur yang direncanakan untuk meningkatkan penampilan dan efektivitas guru.



Inti perbaikan guru, adalah:

- a) Kunjungan kelas:  
(mempersiapkan staf pengajar, pertemuan sebelum mengajar, kunjungan observasi, pertemuan setelah kunjungan);
- b) Observasi;
- c) Pertemuan individual;
- d) Kunjungan sekolah;
- e) Keanggotaan dalam asosiasi profesi;
- f) Perpustakaan profesional;
- g) Supervisi guru bantu; dan
- h) Program pelatihan inservice.

Pada saat ini perlunya pembinaan atau pengembangan guru secara terus-menerus merupakan permasalahan pokok. Di antara program untuk perbaikan guru menarik untuk dibicarakan lebih lanjut adalah “program pelatihan inservice”.

Pelatihan inservice harus dipusatkan ke arah peningkatan keahlian yang professional dan pengobatan terhadap kelemahan dari seorang guru atau kelompok guru yang telah diidentifikasi. Keikutsertaan dewan guru di dalam melakukan identifikasi, perencanaan dan pelaksanaan program-program yang relevan adalah esensial. Seorang kepala sekolah sebagai

pemimpin guru, membantu di dalam mengidentifikasi kebutuhan guru, dan membantu program inservice untuk memenuhi kebutuhan.<sup>41</sup>

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

#### 1) Teknik perseorangan

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisei yang dilakukan secara perseorangan. beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain:

##### a. Mengadakan kunjungan kelas(classroom visitation)

Yang dimaksud dengan kunjungan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala sekolah, penilik atau pengawas) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelaamatan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.

---

<sup>41</sup> *Ibid*, hlm. 271-287

Setelah kunjungan kelas selesai, selanjutnya diadakan diskusi empat mata antara supervisor dan guru yang bersangkutan. Supervisor memberikan saran-saran atau nasihat-nasihat yang diperlukan, dan guru pun dapat mengajukan pendapat dan usul-usul yang konstruktif demi perbaikan proses belajar-mengajar selanjutnya.

b. Mengadakan kunjungan observasi (observation visits)

Guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti *audio-visual aids*, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti misalnya sosiodrama, *problem solving*, diskusi panel, *fish bowl*, metode penemuan (discovery), dan sebagainya.

Kunjungan observasi dapat dilakukan di sekolah sendiri (intraschool visits) atau dengan mengadakan kunjungan ke sekolah lain (interschool visits). Sebagai demonstran dapat ditunjuk seorang guru dari sekolah sendiri atau sekolah lain, yang dianggap memiliki kecakapan atau ketrampilan mengajar sesuai dengan tujuan kunjungan kelas yang diadakan, atau lebih baik lagi jika sebagai demonstran tersebut adalah supervisor sendiri, yaitu kepala sekolah. Sama halnya dengan kunjungan kelas, kunjungan

observasi juga diikuti dengan mengadakan diskusi di antara guru-guru pengamat dengan demonstran, yang dilakukan segera setelah demonstrasi mengajar selesai dilakukan.

- c. Membimbing guru-guru dengan cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problem yang dialami siswa

Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memfokuskan perhatian, siswa yang “nakal”, siswa yang mengalami perasaan yang rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Meskipun di beberapa sekolah mungkin telah dibentuk bagian bimbingan dan konseling, masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri dari pada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya. 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.

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

Antara lain:

- Menyusun Program Catur Wulan atau Program Semester;
- Menyusun atau membuat Program Satuan Pelajaran;
- Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas;
- Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran;
- Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar;
- Mengorganisasi kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, *study tour*, dan sebagainya.

Berbagai kegiatan supervisi tersebut diatas, disamping dapat dilakukan dengan teknik perseorangan, dapat juga dengan teknik kelompok, bergantung pada tujuan dan situasinya.

## 2) Teknik kelompok

Ialah supervise yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain:

### a) Mengadakan pertemuan atau rapat (meetings)

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk di dalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru. Berbagai hal dapat dijadikan bahan dalam rapat-rapat yang diadakan dalam rangka kegiatan supervisi seperti hal-hal yang berhubungan dengan

pelaksanaan dan pengembangan kurikulum (lihat kembali teknik perseorangan bagian d di atas), pembinaan administrasi atau tata laksana sekolah, termasuk BP3 atau POMG dan pengelolaan keuangan sekolah.

b) Mengadakan diskusi kelompok (group discussions)

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis (biasanya untuk sekolah lanjutan). Untuk SD dapat pula dibentuk kelompok-kelompok guru yang berminat pada mata pelajaran-mata pelajaran tertentu. Kelompok-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 setiap diskusi, supervisor atau kepala sekolah dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasehat-nasehat ataupun saran-saran yang diperlukan.

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 terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (follow-up) dari hasil penataran, agar dipraktekkan oleh guru-guru.<sup>42</sup>

#### **D. Tinjauan Tentang Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Masalah Guru *Under Qualified***

Proses belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peran utama. Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang tanpa memiliki keahlian khusus sebagai guru. Orang yang pandai berbicara sekalipun belum dapat disebut sebagai guru.

Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru yang professional itu harus menguasai betul seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dikuasai dan dikembangkan melalui tingkat pendidikan tertentu.

Seorang guru yang benar-benar sadar dengan tugas dan tanggung jawab serta kewajibannya dalam proses belajar mengajar, tentunya akan slalu

---

<sup>42</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998), hlm. 120-122

introspeksi diri, selalu berusaha ingin maju agar mampu menyelesaikan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Untuk itu guru dituntut agar selalu berusaha meningkatkan kualitas kemampuannya dengan menambah pengetahuan, memperkaya pengalaman, memperbanyak buku bacaan, mengikuti seminar, lokakarya dan lain-lain.

Dalam strategi kepala sekolah untuk mengatasi guru *under qualified* serta mewujudkan guru professional dalam pendidikan ada beberapa faktor yang mempengaruhi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

### **1. Faktor Internal**

Faktor internal ini sebenarnya berkaitan erat dengan syarat-syarat menjadi seorang guru. Adapun faktor yang dimaksud antara lain:

#### **a. Latar belakang pendidikan guru**

Salah satu syarat utama yang harus dipenuhi seorang guru sebelum mengajar adalah harus memiliki ijazah keguruan. Dengan ijazah keguruan tersebut, guru memiliki bukti pengalaman mengajar dan bekal pengetahuan baik pedagogis maupun didaktis, yang sangat besar pengaruhnya untuk membantu pelaksanaan tugas guru. Sebaliknya tanpa adanya bekal pengetahuan tentang pengelolaan kelas, proses belajar mengajar dan lain sebagainya, dia akan merasa kesulitan untuk dapat meningkatkan kualitas keguruannya.



b. Pengalaman mengajar guru

Kemampuan guru dalam menjalankan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan profesionalisme guru. Hal ini ditentukan oleh pengalaman mengajar guru terutama pada latar belakang pendidikan guru. Bagi guru yang berpengalaman mengajarnya baru satu tahun misalnya, akan berbeda dengan guru yang berpengalaman mengajarnya telah bertahun-tahun. Sehingga semakin lama dan semakin banyak pengalaman mengajar, semakin sempurna tugas dalam mengantarkan anak didiknya untuk mencapai tujuan belajar

c. Keadaan kesehatan guru

Amir D. mengemukakan bahwa "seorang guru harus mempunyai tubuh yang sehat, sehat dalam arti tidak sakit dan dalam arti kuat, mempunyai energi cukup sempurna."<sup>43</sup>

Kalau kesehatan jasmani guru terganggu, misalnya badan terasa lemah dan sebagainya, maka hal tersebut akan mengganggu kesehatan rohaninya dan ini akan berpengaruh pada etos kerja yang menjadi semakin berkurang. Kalau kesehatan rohani sehat maka kemungkinan kesehatan jasmaninya sehat, begitu juga sebaliknya. Maka dengan kondisi jasmani yang sehat akan menghasilkan proses belajar mengajar sesuai yang diharapkan.

---

<sup>43</sup> Amir Daim Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1973), hlm. 32

Jadi guru yang sehat akan dapat mengerjakan tugas-tugas sebagai guru dengan baik, karena tugas-tugas itu menuntut energi yang cukup banyak. Terganggunya kesehatan guru akan mempengaruhi kegiatan proses belajar mengajar, terutama dalam meningkatkan profesionalismenya.

d. Keadaan kesejahteraan ekonomi guru

"Seorang guru jika terpenuhi kebutuhannya, maka ia akan lebih percaya diri sendiri merasa lebih aman dalam bekerja maupun kontak-kontak sosial lainnya"<sup>44</sup>

Sebaliknya jika guru tidak dapat memenuhi kebutuhannya karena disebabkan gaji yang dibawah rata-rata, terlalu banyaknya potongan dan kurang terpenuhinya kebutuhan lainnya, akan menimbulkan pengaruh negatif, seperti mencari usaha lain dengan mencari pekerjaan di luar jam-jam mengajar, hal yang demikian jika dibiarkan berjalan terus menerus akan sangat mengganggu efektifitas pekerjaan sebagai guru. Dan hal ini akan berpengaruh terhadap upaya peningkatan profesionalisme guru.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* serta mewujudkan guru yang professional diantaranya,

---

<sup>44</sup> Piet A. Sahertian, Ida Alaida, *Supevisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education* (Surabaya: Usaha Nasional, 1990), hlm. 38

a. Sarana pendidikan

Dalam proses belajar mengajar sarana pendidikan merupakan faktor dominan dalam menunjang tercapainya tujuan pembelajaran. Dengan tersedianya sarana yang memadai akan mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran, sebaliknya keterbatasan sarana pendidikan akan menghambat tujuan proses belajar mengajar. Terbatasnya sarana pendidikan dan alat peraga dalam proses belajar mengajar secara tidak langsung akan menghambat profesional guru. Jadi dengan demikian sarana pendidikan mutlak diperlukan terutama bagi pelaksanaan upaya guru dalam meningkatkan profesionalnya.

b. Kedisiplinan kerja disekolah

Disiplin adalah sesuatu yang terletak didalam hati dan didalam jiwa seseorang yang memberikan dorongan bagi orang yang bersangkutan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu sebagaimana ditetapkan oleh norma-norma dan peraturan yang berlaku.

Kedisiplinan di sekolah tidak hanya diterapkan pada siswa, tetapi juga diterapkan oleh seluruh pelaku pendidikan disekolah termasuk guru. Untuk membina kedisiplinan kerja merupakan pekerjaan yang tidak mudah karena masing-masing pelaku pendidikan itu adalah orang yang heterogen (berbeda).

Di sinilah fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin, pembimbing, dan pengawas diharapkan mampu untuk menjadi motifator agar tercipta

kedisiplinan didalam lingkungan sekolah. Kedisiplinan yang ditanamkan kepada guru dan seluruh staf sekolah akan mempengaruhi upaya peningkatan profesionalisme guru.

c. Pengawasan kepala sekolah

Pengawasan kepala sekolah terhadap tugas guru amat penting untuk mengetahui perkembangan guru dalam melaksanakan tugasnya. Tanpa adanya pengawasan dari kepala sekolah maka guru akan melaksanakan tugasnya dengan seenaknya sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan tidak dapat tercapai. Karena pengawasan kepala sekolah bertujuan untuk pembinaan dan peningkatan proses belajar mengajar yang menyangkut banyak orang, pengawasan ini hendaknya bersikap fleksibel dengan memberi kesempatan kepada guru mengemukakan masalah yang dihadapinya serta diberi kesempatan kepada guru untuk mengemukakan ide demi perbaikan dan peningkatan hasil pendidikan. Sifat untuk menonjol sebagai atasan dan menganggap guru sebagai bawahan semata-mata akan melahirkan hubungan yang kaku dan akibatnya guru akan merasa tertekan untuk menjalankan perintah untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan sekaligus meningkatkan kualitasnya.

Fasilitas yang memadai, adanya disiplin kerja, serta pengawasan kepala sekolah yang teratur mempunyai pengaruh yang besar terhadap upaya peningkatan profesionalisme guru, yang hal ini akan berpengaruh pula terhadap kualitas pendidikan yang sedang berkembang. Peningkatan

profesionalisme dalam proses belajar mengajar akan sangat menentukan keberhasilan suatu tujuan pendidikan.

Keberhasilan profesionalisme guru juga tidak bisa terlepas dari peran kepala sekolah salah satunya adalah adanya pengawasan kepala sekolah, yaitu dengan adanya pengawasan langsung dari kepala sekolah seperti kehadiran, kedisiplinan, dedikasi kerja, menyediakan sarana prasarana bahkan memperhatikan kesejahteraan para guru tersebut.

Dengan demikian usaha kepala sekolah dalam mengatasi guru *under qualified* dalam proses belajar mengajar di sekolah akan terwujud sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan.