

**BAB II**

**KAJIAN TEORI TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA**

**SEKOLAH VISIONER-TRANSFORMATIF DAN PROFESIONALISME**

**GURU**

**A. Konsep Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Visioner-Transformatif**

**1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader*, yang berarti kekuatan atau kualitas seseorang dalam memimpin dan mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan.<sup>42</sup> Dalam bahasa Indonesia pemimpin disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya.<sup>43</sup> Kata pemimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (*presede*).<sup>44</sup>

Pengertian Kepemimpinan, didefinisikan oleh Robin bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.<sup>45</sup> Kepemimpinan Transformation, Leithwood dan kawan-kawan menulis, "*Transformation Ledersip is seen to besenritive to organition building school culture necessary to currt restructuring efforts in scools.*" Kutipan ini menggariskan bahwa

---

<sup>42</sup> Hornby, AS. *Oxford Learner's Pocket Dictionary, 6th Impression* (London: Oxford University Press, 1987).

<sup>43</sup> W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: PN. Balai Pustaka, 1984), 754-755.

<sup>44</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahanya* (Jakarta: Rajawali Pres, 2010), 104.

<sup>45</sup>T. Handoko *Manajemen edisi 2* (Yogyakarta: BPFE-UGM, 1997).

kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbunya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pengembangan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.<sup>46</sup>

Menurut Terry seperti dikutip Ahmad Fauzi, Pemimpin menunjukkan posisi, sedangkan kepemimpinan menunjukkan kepada proses atau aktifitas mempengaruhi.<sup>47</sup> Kepemimpinan merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana di bedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan sesuatu yang benar (*People who do think right*), sedangkan manajer (*People do right think*).<sup>48</sup> Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organisasi. Perbedaan ini memberikan gambaran bahwa pemimpin biasanya terkait dengan tingkat puncak atau pengambil keputusan puncak yang bersifat menyeluruh dalam organisasi, sedangkan manajerial merupakan pengambilan keputusan tingkat menengah.<sup>49</sup>

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah

---

<sup>46</sup>Sudarman Damin, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik, (Jakarta, Bumi Aksara, Cet.III, 2008), 219.

<sup>47</sup> Ahmad Fauzi, "Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Penggunaan Kekuasaan Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Se Kota Pasuruan" (Tesis--Universitas Widyadarmas Malang, Malang, 2006), 4.

<sup>48</sup> Butr Namus, *Kepemimpinan Visioner* (Jakarta: Prenhallindo, 2001) 19.

<sup>49</sup> Rasmianto "Kepemimpinan Kepala Sekolah berwawasan Visioner-Transformatif, 15-16.

alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu: karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.<sup>50</sup>

Adapun pengertian-pengertian kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh beberapa tokoh, antara lain:

1. Benis mendefinisikan: ...*"the process by which an agent induces subordinate to behave in a desired manner"* (suatu proses dimana seseorang agen menyebabkan bawahan bertindak laku menurut satu cara tertentu. Sedangkan Odway Tead (dalam Kartini Kartono) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan atau usaha mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>51</sup>
2. Mardjin menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi lain yang lebih lengkap dapat dikatakan kepemimpinan adalah proses pemberian bimbingan (pimpinan) atau teladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>50</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, Cet.7, 2010), 2.

<sup>51</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 49-48.

3. Wiles (dalam Burhanuddin), menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok.<sup>52</sup>
4. Gibson et al (dalam Tjiptono & Diana), memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.<sup>53</sup>
5. Sedangkan dalam kaitannya dengan TQM, definisi yang diberikan oleh Goesch dan Davis adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.<sup>54</sup>
6. Hemhill dan Coom (dalam buku Gary Yulk) Kepemimpinan: perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.<sup>55</sup>

Di dalam ajaran Islam sendiri banyak ayat dan hadits-hadits baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam surat An-Nahl ayat 36 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang

---

<sup>52</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan* (Jakarta: Bina Aksara, 1994), 66.

<sup>53</sup> Tjiptono, F & Diana, A, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2001), 152.

<sup>54</sup> Goetsch, D.L & Davis, S, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, ss.*, Englewood Cliffs (NJ: Prentice Hall International, Inc, 1994), 192.

<sup>55</sup> Gary Yuik, *Kepemimpinan Organisasi* (Jakarta, Purnhallindo, 1994), 2.

eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut. Berikut istilah-istilah pemimpin dalam al-Qur'an Dan Hadith, yaitu:

### 1. Rasul

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ

“Dan sesungguhnya kami telah mengutus Rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan) sembahlah Allah (saja) dan jauhilah Thaqhut itu” (QS. an-Nahl, 16: 36)<sup>56</sup>

### 2. Imam

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ<sup>57</sup>

Dan, ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat, lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu Imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku tidak mengenai orang yang zalim". (al-Baqoroh, 2:124)

### 3. Khalifah

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah di muka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam firmanNya :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang Khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (al-Baqoroh, 2:30)

<sup>56</sup> Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Yayasan Penerjemah al-Qur'an, 1971), 407.

<sup>57</sup> Ibid., al-Baqoroh, 2:124.

Imam at-Tabroni dalam tafsirnya mengatakan, bahwa imam mempunyai makna yang sama dengan kholifah, hanya saja imam sesuai dengan arti konotasi dari *amam* (didepan) digunakan untuk keteladanan megambarkan diri seseorang pemimpin ia mesti harus menjadi panutan *ing ngarso sung tulodo*. Adapun kholifah sesuai dengan konotasi dari *khalfun* (dibelakang) menunjukkan pemimpin yang *tutwuri handayani*. Di belakang untuk mendorong sekalipun mengikuti kehendak yang dipimpinnya.<sup>58</sup>

#### 4. Amir

ومن يطع الأمير فقد عطا عني ومن يعص الأمير فقد عصاني

”Barang siapa yang taat kepada Amir (Pemimpin) maka ia taat kepadaku dan barang siapa yang ingat pada amir maka ia ingat padaku.”<sup>59</sup>

#### 5. Pemimpin

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالإمام راع وهو مسؤول عن رعيته

"Kamu semua adalah Pemimpim (Roin) dan kamu semua adalah bertanggung jawab atas kepemimpinannya"<sup>60</sup>

Dari beberapa pandangan dan pendapat di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi atau lembaga pendidikan.

<sup>58</sup>Ahmad Thoha, "Urgensi Kepemimpinan dalam Islam," Kumpulan Khutbah Masjid Nasional al-Akbar Surabaya (Surabaya: MNAS, 2007), 30.

<sup>59</sup> al-Saburi Abi al-Husein al-Muslim bin al-Hajjaj al-Anas, *Sohih aL-Muslim*, Jus II (Beirut: Darul al-Fikr, 1993), 189.

<sup>60</sup> Jalal al-Din, Abdur al-Rahman bin Abi Bakar aL-Suyuti, aL-Jams aL-Shoghbir (Bairut: Darul al-Fikr, tt), 95.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implementasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu:

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya,
3. Adanya kemampuan untuk membentuk kekuasaan yang berbedah untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut melalui berbagai cara.

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.<sup>61</sup>

Kepala sekolah berwawasan Visioner-transformatif: merupakan kepemimpinan yang memberikan partisipasi guru, siswa dan orang tua secara bersama-sama untuk memajukan sekolah.

Karakteristik Kepala sekolah berwawasan visioner-transformatif akan membangun organisasi yang berwawasan masa depan dengan

---

<sup>61</sup>Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 82.

landasan dasar pada artikulasi visi dan misi, dalam budaya organisasi, budaya kerja dan iklim sekolah. Ia mampu melakukan perubahan-perubahan edukatif dalam rangkai meningkatkan kualitas pendidikan dengan mempertahankan prinsip-prinsip dari pada pendidikan disekolah.

Visi sekolah pada intinya adalah statemen paling fundamental (*fundamental statement*) mengenai nilai, aspirasi dan tujuan institusi persekolahan. Oleh karenanya, visi merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga sekolah yang dikelola secara profesional. Salah satu contoh visi sekolah adalah yang *Unggul Perestasi Akademik dan Ektrakulikuler*. Dengan visi itu seluruh komunitas sekolah (kepala sekolah, guru, staf, tata usaha, laboran, teknisi sumber belajar dan lain sebagainya).<sup>62</sup>

Kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kepemimpinan pendidikan visioner pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. John Adair, mengemukakan ciri-ciri, pemimpin berkualitas, yaitu: 1) memiliki integritas pribadi, 2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinya, 3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, 4) memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi, dan 5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.<sup>63</sup>

Wiles dan Bondi untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah

---

<sup>62</sup>Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 37.

<sup>63</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, 82.

yaitu kemampuan politis (*political competence*), kemampuan pengajaran (*instructional competence*), kemampuan interpersonal (*interpersonal competence*) dan kemampuan teknis (*technical competence*). Kepala sekolah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator, dan motifator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas untuk meningkatkan kinerja lembaga dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.<sup>64</sup>

## 2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya gaya kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan.

Keberhasilan kepala sekolah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya terhadap bawahan (guru). Menurut Hersey dan Blanchard “.... the style of leaders is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people”, yang artinya bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten para pemimpin yang mereka gunakan

---

<sup>64</sup>Ibit., 85.

ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang-orang itu.<sup>65</sup>

Pada saat suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi.

Namus, sebagai mana dikutip (Aan Komariah dan Cepi Triatna) kepemimpinan yang bervisi kerja dalam empat pilar diantaranya: 1) *penentu arah*: pemimpin memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi, 2) *agen perubahan*: visionary leadership berperan sebagai agen perubahan, 3) *juru bicara*: menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan, tulisan, komitmen, dan menyampai berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi, 4) *pelati*: sebagai pelatih kesabaran dan suri teladan<sup>66</sup>.

### 3. Teori Kepemimpinan

Timbulnya seseorang menjadi pemimpin oleh para ahli kepemimpinan telah dikemukakan dalam beberapa teori, diantaranya adalah :

#### 1) Teori hubungan kepribadian dengan situasi

Para penganut teori ini, dengan perbedaan-perbedaan yang tidak besar, berpendapat bahwa kepemimpinan seseorang itu ditentukan

<sup>65</sup> Paul Hersey, Blanchard and H. Kenneth, *Management of Organisational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1977), 135.

<sup>66</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, 93-94.

oleh kepribadiannya dengan menyesuaikannya pada situasi dan kondisi yang dihadapinya. Situasi dan kondisi ini terdiri atas tiga lapis, yaitu tugas, pekerjaan atau masalah yang dihadapi, orang-orang yang dipimpin, keadaan yang mempengaruhi pekerjaan serta orang-orang yang harus menjalankan pekerjaan tersebut.

Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal kelompok orang-orang yang harus dipimpinnya, mengenal akan sifat-sifat pekerjaan yang harus diselesaikan, serta mengetahui sifat serta hukum daripada lingkungan yang mengitari serta mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung baik orang-orangnya, dirinya dan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan bersama itu. Pemimpin harus berperan sebagai pembina kelompok yang dipimpin, menciptakan cara-cara yang mudah untuk membangunkan semangat kerja atau memberi kesempatan serta kemungkinan orang-orang tersebut untuk memahami apa yang harus dikerjakan dan dicapai, bagaimana caranya serta syarat-syarat yang harus dipenuhinya. Untuk itu ia harus mampu mengusahakan kemudahan-kemudahan guna merangsang kegiatan-kegiatan kelompok dalam pencapaian tujuan.

Reinhartz & Beach seperti dikutip (Husaini Usman) mengungkapkan karakteristik/ciri-ciri kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah:

- 1) Kepala sekolah yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai-nilai utama

- 2) Kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan anggota komite sekolah.
  - 3) Kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama
  - 4) Kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya
  - 5) Kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu
  - 6) Kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi
  - 7) Kepemimpinan yang melibatkan semua sumberdaya manusia di sekolah/madrasah mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.<sup>67</sup>
- 2) Teori hubungan antar manusia

Para penganut teori ini menekankan kepada faktor atau unsur manusia. Manusia itu pada umumnya mempunyai motif untuk mau berbuat sesuatu. Pada pokoknya motifnya itu didasarkan atas perhitungan keinginan atau pamrih, atau perhitungan untung-rugi untuk jangka panjang dan jangka pendek, akan tetapi kesemuanya itu tergantung dari pendidikan, kecerdasan, pengalaman, nasihat lingkungan dan lain sebagainya.

---

<sup>67</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 291.

Menurut teori ini seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya harus pandai melakukan hubungan–hubungan antar manusia yaitu dapat memelihara keseimbangan antara kepentingan–kepentingan perseorangan dan kepentingan umum organisasi dan dapat memenuhi berbagai harapan dan kebutuhan orang–perorangan, tanpa merugikan kepentingan organisasi.

“The human being is by nature a motivated organism. The organization is by nature structure and controlled.” Yaitu: manusia karena sifatnya adalah organisme yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali.

Oleh karena itu fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan kebebasan kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial guna memenuhi kebutuhan–kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

### 3) Teori kegiatan–harapan

Golongan yang berteori ini berpendapat, bahwa proses kegiatan–kegiatan manusia yang berkelompok itu terdiri atas aksi, reaksi dan interaksi bermacam–macam perasaan pada pihak–pihak yang bersangkutan. Segala tindakan pemimpin harus dapat memberi kepercayaan, demikian pula orang–orang yang dipimpinnya. Menurut teori ini seorang pemimpin harus mengembangkan kepemimpinannya yang terdiri atas perbuatan–perbuatan yang selalu ada isinya, artinya

yang tidak mengecewakan orang-orang yang bersangkutan dalam harapan-harapan mereka.

Semakin tinggi tingkat seseorang dalam kelompok, dan semakin mendekati kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma kelompok, maka semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang bergerak. Namun harus dijaga agar aksi-aksi pemimpin itu tidak mengecewakan harapan-harapan pengikutnya / kelompok.

Teori ini memakai nama yang berlainan, Stogdill dalam Victor Vroom menyebutkan: “expectancy-reinforcement theory of leadership”. House menamakan: “a motivational theory of leadership,” sedangkan Fiedler: a contingency theory of leadership.”<sup>68</sup>

#### 4) The high-high leader (pemimpin yang tinggi-tinggi)

Teori universal yang paling terkenal mendalilkan bahwa pemimpin yang efektif berorientasi kepada tugas dan berorientasi kepada orang, apa yang disebut “high-high leader”. Berbagai versi dari teori dua faktor tersebut telah diusulkan. Blake dan Mouton dalam Yukl telah mengembangkan teori jaringan manajerial untuk menggambarkan para manajer dalam kaitannya dengan perhatian pada orang dan perhatian pada produksi.<sup>69</sup>

Versi tambahan dari model tersebut, perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada orang mempunyai efek

---

<sup>68</sup>Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964), 235.

<sup>69</sup>G. Yukl, *Leadership in Organization*, 2<sup>nd</sup> ed, 51.

tambahan yang berdiri sendiri terhadap efektivitas manajerial. Asumsi tersebut yang secara implisit terdapat pada model tambahan tersebut adalah bahwa kebanyakan perilaku kepemimpinan yang spesifik adalah hanya relevan bagi pencapaian tugas atau untuk mempertahankan hubungan yang harmonis, kooperatif, namun bukan untuk kedua perhatian secara bersamaan.

#### 5) Teori kepemimpinan kharismatik dari house

House mengajukan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan kharismatik dalam hubungannya dengan sejumlah dalil yang dapat diuji yang menyangkut proses–proses yang dapat diobservasi bukannya berdasarkan atas cerita rakyat dan mistik. Teori tersebut didasarkan atas hasil–hasil penemuan dari berbagai disiplin ilmu sosial. Ia mengidentifikasi bagaimana para pemimpin kharismatis berperilaku, bagaimana mereka berbeda dari orang lain, serta dalam kondisi yang bagaimana mereka memperoleh banyak kemungkinan untuk berkembang. Dimasukkannya ciri–ciri, pengaruh, serta kondisi situasional dari seorang pemimpin membuat teori ini lebih komprehensif dalam wawasannya dari pada kebanyakan teori–teori kepemimpinan sebelumnya.

Menurut House seorang pemimpin kharismatis mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut; mereka merasakan bahwa keyakinan–keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan

lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.<sup>70</sup>

#### 4. Kepemimpinan visioner-transformatif

Kata *Visionaris* (kata ini di gunakan dalam pengertian Teori Kepemimpinan Traksaksional-Transformasional). Menjadi visionaris dimana tidak ada visi, masyarakat menjadi liar, anarkis, dan kacau balau, sebab di mana tidak ada visi, disana sesungguhnya tidak ada pemimpin. "Visionaris" (manusia visioner) sebagai kata ganti "*pemimpin*."<sup>71</sup> *Visionaris* adalah mereka yang telah mengalami *Persanal Victory*. dengan membiasakan diri bersikap proaktif (*be proactive*), terbiasa memulai aktifitas dengan membayangkan hasil akhirnya dalam fikiran (*begin with the end in mind*), dan terbiasa mendahulukan hal-hal yang utama (*pur first thing first*), serta terbiasa untuk memperbarui diri secara terus-menerus (*self renerwal*). Dengan demikian tiga kebiasaan lain yang sedang diperjuangkan adalah kebiasaan berpikir menang-menang (*think win-win*), lalu kebiasaan untuk mau berusaha mengerti sebelum minta dimengerti (*seek first to understand then to be understood*), dan kebiasaan untuk

---

<sup>70</sup> J. Robert House, "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a Reformulated Theory" (*Leadership Quarterly* Vol.7 (3), 1996) 323–352.

<sup>71</sup> Harefa, Andrians, *Menjadi Manusia Pembelajar (On Becoming a Learner)*, Pemberdayaan Diri, Transformasi organisasi, dan Masyarakat Lewat Proses Pembelajaran (Jakarta: Kompas, 2000), 167-168

"merayakan" perbedaan (*synergize*), dalam proses mencari *Public Victory*.<sup>72</sup>

Menurut Andreean seorang visioner kesadaran terhadap besarnya potensi yang belum teraktualisasikan dengan baik, ciri manusia visioner ada dua adalah:

- 1) Memiliki rasa tidak puas melihat *status quo* dan kemapanan yang didekap erat oleh orang-orang pengecut, para prajurit, kader jenggot, orang-orang munafik, kelompok ABS (asal Bapak Senan) yang dibarengi dengan suatu pandangan yang amat tajam mengenai kemungkinan menciptakan relasi baru di masa depan.
- 2) Visioner adalah kemampuan untuk melihat sebuah ide, impian, masa depan sebagai sebuah kenyataan.<sup>73</sup>

Suatu hal yang harus melekat erat pada seorang kepala sekolah adalah memiliki visioner, punya pandangan dan wawasan, intelektual, dan bertanggung jawab. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam pencita, merumuskan, mengkomunikasikan atau mengasosialisasikan atau mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

---

<sup>72</sup> Stephn R. Covey: *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, 1989, lihat Andreean, *Mejadi Manusia Belajar*, 168.

<sup>73</sup> Harefa, Andrians, *Menjadi Manusia Belajar*, 170-171.

Prinsip Visionary Leadership, yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Lantas, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang mengalami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Kepemimpinan pendidikan yang visionary pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas.

Kepemimpinan kontemporer yang sangat populer sekarang ini ialah kepemimpinan transformatif (*transformative leadership*), atau kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*).<sup>74</sup> Istilah *transforming leadership* digunakan pertama kali oleh James MacGregor Burns dalam bukunya yang diterbitkan tahun 1978, berjudul “Leadership” yang memenangkan hadiah Pulitzer. Menurut Burns, para pemimpin transformatif mengedepankan nilai-nilai moral para pengikut untuk meningkatkan keyakinan mereka tentang berbagai isu etika dan memobilisasi daya dan sumber daya mereka untuk mereformasi sesuatu.<sup>75</sup> Kepemimpinan Transformasional, pemimpin pentransformasi (*transforming leaders*) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi.

---

<sup>74</sup> Isjoni, *Kepala Sekolah Adalah Sentral Pendidikan*, 67.

<sup>75</sup> Eko Maulana Ali Suroso, *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ* (Jakarta: Penerbit Bars Media Komunikasi, 2004), 62.

Burns dan Bass (dalam Sudarwan Danim)<sup>76</sup> telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, kharismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi.

Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan kharisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

Bass dan Avolio menggambarkan bahwa pemimpin transformasional pada tahap tengah memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu.<sup>77</sup>

Pillai mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik penting yaitu: menampilkan karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan

---

<sup>76</sup> Sudarman Damini, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, 222-223

<sup>77</sup> B.M. Bass & B.J Avolio, *Multi Factor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set* (Mind Garden Inc, 1996), 204.

memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu.<sup>78</sup>

Secara lebih rinci Karakter visionaris atau manusia visioner adalah:

- a. Memiliki rasa tidak puas melihat *status quo*<sup>79</sup> dan kemapanan yang ada,
- b. Mampu melihat sebuah ide atau atau impian tentang masa depan yang baik atau sempurna atau manusawi dan lebih diperkenan dan diridhoi oleh Tuhan, sebagai sebuah kenyataan,
- c. Memiliki minat dan perhatian yang amat besar terhadap potensi manusia sebagai *spiritual being*, *moral being*, makhluk hokum, makhluk sosial-emosional, dan makhluk ekonomi-politik, yang mengejar kesempurnaan sebagai ciptaan Tuhan.

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan Transformasional sebagai kepemimpinan yang kharismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*Visionary*). Meskipun terminology yang digunakan berbeda namun fenomena-fenomena kepemimpinannya yang digambarkan

---

<sup>78</sup> R.S.N Pillai & Bagavathi, *Office Management* (New Delhi: S.Chand and Company Ltd, 2003), 103.

<sup>79</sup> Sudarwan Damin, *Media Komunikasi Pendidikan Pelayanan Profesional Pembelajaran dan Mutu Hasi Belajar*, Cet. II (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 59.

dalam konsep tersebut lebih banyak persamaannya dari pada perbedaannya. Bryman, menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*) begitu juga Sarros dan Butchatsky.<sup>80</sup>

Seseorang dengan kepemimpinan transformasional akan sangat efektif bila mempunyai karakteristik kepemimpinan visioner, karena visi mencerminkan ambisi, daya tarik besar, hasrat semangat dan keadaan atau perwujudan ideal dimasa depan dapat dianggap sebagai impian yang ingin diwujudkan.

Contoh kepemimpinan transformasional sekaligus visioner bisa kita perhatikan ada pada diri nabi dan rosul sejak jaman Nabi Adam as sampai Nabi Muhammad saw dan terutama Rosul Ulul Azmi. Rosul Ulul Azmi dikenal dengan rosul yang mempunyai banyak keinginan dan harapan untuk kemajuan peradaban manusia dan mampu mengatasi krisis kemanusiaan pada zamannya sehingga manusia pada saat itu mendapat bimbingan dan tercerahkan serta mempunyai efek (pengaruh) yang sangat besar sampai pada kehidupan masa kini. Rosul Ulul Azmi tersebut adalah Nabi Nuh, Nabi Ibrahim, Nabi Musa, Nabi Isa dan Nabi Muhammad saw.

Berkaitan dengan fungsi kepala sekolah sebagai administrator pendidikan, pemimpin pendidikan dan supervisor pendidikan (Mantja, dalam Rasmianto), Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan diharapkan dapat memberikan peran utama dalam rangka untuk

---

<sup>80</sup> Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, 83

menggunakan semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai mana diharapkan agar kepala sekolah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan agar berupaya optimal untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan proses pendidikan disekolah, utamanya yang berkaitan kualitas prestasi siswa secara keseluruhan.<sup>81</sup> Kepala sekolah sebagai pimpinan supervisi pendidikan hendaknya berusaha untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam pembelajaran dan pengajaran dan pengajaran. Bentuk upaya kepala sekolah dalam hal ini yaitu memberikan layanan supervisi untuk pembelajaran kepada semua guru untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kualitas pengajaran disekolah.<sup>82</sup>

Melihat perkembangan sekolah yang semakin kompleks, maka tugas kepala sekolah hendaknya mungkin tidak hanya sebagai seorang pemimpin pembelajaran (*instructional Leadership*). Namun ia juga berupaya untuk mengelola sekolah dalam konteksnya yang lebih luas, yaitu sekolah sebagai tempat berlangsungnya proses pendidikan yang melibatkan banyak elemen masyarakat yang berkepentingan didalamnya. Sehingga sekolah hendaknya mempunyai sistem manajemen yang baik untuk menunjang berlangsungnya proses tersebut dengan kondisi lingkungan yang menjamin pencapaian kualitas yang diharapkan.

---

<sup>81</sup> Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 20.

<sup>82</sup> *Ibid.*, 21.

Untuk itulah peran kepemimpinan kepala sekolah akan mengarah pada mengelola aspek manajerial pendidikan yang berkaitan dengan kesejahteraan guru dan karyawan, fasilitas pembelajaran dan pendukung pendidikan lainnya. Dan yang tidak kalah pentingnya membangun hubungan dengan masyarakat, khususnya orang tua siswa untuk memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam dalam pengembangan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah harus mengakomodasi semua pihak yang memungkinkan akan membantu atau mendukung bagi tercapainya kualitas pendidikan. Sehingga untuk mendukung hal tersebut, maka dibutuhkan tipe kepemimpinan visioner-transformatif. Di mana bahwa kepala sekolah mampu membangun visi sekolah yang berwawasan pendidikan dengan memberikan keterampilan semua komponen sekolah dalam mencapai visi organisasi yang diharapkan.

Karakteristik kepala sekolah yang visioner-transformatif, kepala sekolah akan membangun organisasi yang berwawasan masa depan dengan landasan dasar pada artikulasi visi dan misi dalam budaya organisasi, budaya kerja dan iklim sekolah. Ia mampu untuk melakukan perubahan-perubahan edukatif dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dengan mempertahankan prinsip dasar dari pada pendidikan di sekolah.

Hubungan (korelasi) antara kepemimpinan visioner dan kepemimpinan transformatif, sebagai mana di ungkapkan Aan Komariah dan Cipi Triatna: pemimpin transformasional adalah pemimpin yang

memiliki wawasan jauh ke depan dan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi di masa datang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner.<sup>83</sup>

Menurut Guthrien dan Reed (dalam Rasmianto) bahwa seorang kepala sekolah tipe kepemimpinan visioner-transformatif melakukan beberapa hal penting untuk mengelola sekolah, yaitu; 1) memahami sisi sebagai sebagaimana sekolah akan berkembang lebih baik. 2) memahami bagaimana memotivasi mereka yang berkerja dalam sekolah seperti guru, karyawan, siswa dan orang tua, 3) memahami aspek-aspek operasional untuk mengontrol perubahan pada aktifitas organisasi, 4) menciptakan hubungan intensif dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi, 5) memahami komponen mendasar strategis pemikiran untuk membangun kultur organisasi yang baik.<sup>84</sup>

Untuk meningkatkan keefektifan dalam sekolah maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah Visioner yaitu: kemampuan politik (*political competence*), kemampuan pengajaran, (*instructional competence*), kemampuan interpersonal (*interpersonal competence*) dan kemampuan teknis. (*technical competence*) (Wiles dan Bondi) Kepala sekolah harus mampu memberikan peran sebagai inisiator, partisipator, dan motifator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama

---

<sup>83</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, 78.

<sup>84</sup> Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 20.

menciptakan sinergisitas untuk meningkatkan kinerja lembaga dalam menciptakan tujuan dan sasaran yang diharapkan.<sup>85</sup>

Berbicara masalah efektivitas, maka kita sedang berfokus pada langkah-langkah strategis yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya pencapaian prestasi dan peningkatan kinerja bawahannya yang mampu memuaskan *stakeholders* pendidikan. Mengingat bawahannya adalah *people* yang relatif memiliki sifat-sifat manusiawi, maka kepala sekolah harus mampu memotivasi dengan baik karena memengaruhi motivasi seseorang berarti membuat orang tersebut melakukan apa yang kita inginkan. Karena fungsi utama dari kepemimpinan adalah memimpin, maka kemampuan untuk memengaruhi orang adalah hal yang penting. Melakukan tindakan-tindakan efektif dalam memotivasi bawahan adalah sebuah keharusan, sebaliknya melakukan tindakan kontra produktif yang dapat menjatuhkan motivasi bawahan adalah tindakan yang harus dihindari.

## **B. Profesionalisme Guru**

### **1. Pengertian dan Syarat Profesional Guru**

Kata "*Profesional*" berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya.<sup>86</sup> Profesi masuk ke dalam kosa kata bahasa Indonesia melalui bahasa Inggris (Profesi) atau

---

<sup>85</sup> Wiles, J and Bondi, J. *Principles On School Administration: The Real World of Leadership in School* (Columus, Ohio; Belland Howll Compony, 1983).

<sup>86</sup> Arifin, H.M, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 3.

bahasa Belanda (*Professie*). Kedua bahasa Barat ini menerima kata ini dari bahasa latin. Dalam bahasa latin kata profession berarti pengakuan atau peryarata.<sup>87</sup> Kata profesi Profesionalisme dalam pendidikan, maka Ahmad Tafsir mendefinisikan bahwa profesionalisme adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional.<sup>88</sup>

Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal atau dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.<sup>89</sup>

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

Pendapat lain dikemukakan oleh Asrorun Ni'am Sholeh dalam buku yang berjudul *Membangun Profesionalitas Guru*, mengungkapkan bahwa: dalam proses pendidikan, guru tidak hanya menjalankan fungsi

---

<sup>87</sup> Mochtar Buchori, *Pendidikan Dalam Pembangunan* (Jakarta: Press, 1994), 36.

<sup>88</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 107.

<sup>89</sup> M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 15.

alih ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*), tapi juga berfungsi untuk menanamkan nilai (*values*) serta membangun karakter (*character building*) peserta didik secara berkelanjutan.<sup>90</sup>

Adapun beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional seperti yang dikemukakan oleh Piet A. Sahertian ia mengutip pendapat (Richey), diantaranya:

- a) Adanya komitmen mereka sendiri untuk menjunjung tinggi martabat manusia lebih dari kepentingan dirinya sendiri,
- b) Mereka harus menjalani suatu persiapan profesional dalam jangka waktu tertentu guna pembelajaran dan memperoleh pengetahuan,
- c) Selalu harus menambah pengetahuan jabatan agar terus bertumbuh dalam jabatan,
- d) Memiliki kode etik jabatan,
- e) Memiliki daya maupun keaktifan intelektual untuk mampu menjawab masalah-masalah yang dihadapi dalam mengenai suatu bidang pendidikan,
- f) Jabatannya dipandang suatu karir hidup (*a life career*),
- g) Menjadi suatu anggota dari suatu organisasi, misalnya kelompok kepala sekolah atau penilik sekolah, atau guru bidang studi tertentu.<sup>91</sup>

Selain itu Usman juga mengemukakan bahwa ada beberapa syarat yang masih ada bagi profesionalisme guru, antara lain : (a) memiliki kode

---

<sup>90</sup> Asrorun Ni'am Sholeh, *Membangun Profesionalitas Guru Analisis Kronologis atas Lahirnya UU Guru dan Dosen* (Jakarta: eL Sas, 2006), 3.

<sup>91</sup> Piet A. Sahertian, *Supervisi Pendidikan dalam Rangkai Program Inservice Education* (Jakarta: Rineka Cipta, tt), 8.

etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; (b) memiliki obyek/klien layanan yang tetap, yaitu guru dengan muridnya; (c) diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.<sup>92</sup>

## 2. Sikap Profesionalisme Guru

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai citra yang baik di masyarakat apabila dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa ia layak menjadi panutan atau teladan masyarakat sekelilingnya. Karenanya dibutuhkan beberapa sifat profesionalisme yang mendukung profesinya sebagai guru. Hal ini berhubungan dengan bagaimana pola tingkah laku guru dalam memahami, menghayati, serta mengamalkan sikap kemampuan dan sikap profesionalnya. As'ad Ubadi mengutip (Soetjiptopo), bahwa Pola tingkah laku guru yang berhubungan dengan sasarannya itu, yaitu sikap profesional keguruan terhadap : (a) peraturan perundang-undangan; (b) organisasi profesi; (c) teman sejawat; (d) anak didik; (e) tempat kerja; (f) pemimpin; (g) pekerjaan.<sup>93</sup>

### a. Sikap terhadap peraturan perundang-undangan

Guru merupakan unsur aparatur negara dan abdi negara. Karena itu, guru mutlak perlu mengetahui kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan, sehingga dapat melaksanakan ketentuan-ketentuan yang merupakan kebijaksanaan tersebut. Kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan ialah

<sup>92</sup> M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, 18.

<sup>93</sup> As'ad Ubadi, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru" (Tesis--STAI Bunga, Gresik, 2009), 34-35.

segala peraturan-peraturan pelaksanaan baik yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Departemen Agama di pusat maupun di daerah, maupun departemen lain dalam rangka pembinaan pendidikan di negara kita.

Dalam butir ke sembilan kode etik guru Indonesia disebutkan bahwa: “guru melaksanakan segala kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan. dalam rumusan kongres PGRI, Syaiful Bahri<sup>94</sup> mengungkapkan ada beberapa ketentuan dan peraturan yang merupakan kebijaksanaan pemerintah yang akan dilaksanakan oleh aparatnya, yang meliputi antara lain: pembangunan gedung-gedung pendidikan, pemerataan kesempatan belajar antara lain dengan melalui kewajiban belajar, peningkatan mutu pendidikan, pembinaan generasi muda. Kebijakan pemerintah ini akan dituangkan kedalam bentuk ketentuan-ketentuan pemerintah. Dari ketentuan pemerintah itu selanjutnya dijabarkan ke dalam program-program umum pendidikan.

b. Sikap terhadap organisasi profesi

Organisasi profesional harus membina mengawasi para anggotanya. Kewajiban membina organisasi profesi merupakan kewajiban semua anggota bersama pengurusnya. Setiap anggota harus memberikan sebagian waktunya untuk kepentingan pembinaan profesinya, dan semua waktu dan tenaga yang diberikan oleh para anggota ini dikoordinasikan oleh para pejabat organisasi tersebut,

---

<sup>94</sup> Syamsul Bahri, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, Cet. I (Jakarta: Rineka Cipta), 49-50.

sehingga pemanfaatnya menjadi lebih efektif dan efisien. Dalam bidang organisasi guru memiliki kegiatan mengelola kegiatan akademik, menyusun tata tertib sekolah, menyusun kalender akademik, dan sebagainya. Semuanya diorganisasikan, sehingga dapat mencapai efektifitas dan efisiensi dalam belajar pada diri anak didik.<sup>95</sup>

Dasar ke enam dari kode etik guru menegaskan bahwa : “guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan, meningkatkan mutu dan martabat profesinya. Untuk meningkatkan mutu profesi keguruan dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan melakukan penataran, lokakarya, pendidikan lanjutan, pendidikan dalam jabatan, studi perbandingan, dan berbagai kegiatan akademik lainnya.

Usaha meningkatkan dan pengembangan mutu profesi dapat dilakukan baik secara perseorangan maupun kelompok. Secara perseorangan peningkatan mutu profesional seorang guru dapat dilakukan baik secara formal maupun informal. Peningkatan secara formal yaitu peningkatan melalui pendidikan dalam berbagai kursus, sekolah, maupun kuliah di perguruan tinggi atau lembaga lain yang berhubungan dengan bidang profesinya. Guru profesional harus memiliki kualitas akademik minimal sarjana (S1).<sup>96</sup> Sedangkan secara informal guru dapat meningkatkan mutu profesionalnya dengan

---

<sup>95</sup> *Ibid.*, 45.

<sup>96</sup> Tim Dosen IAIN Surabaya, *Bahan Pendidikan dan Profesi Guru Sertifikasi Guru* (Surabaya: IAIN Surabaya, 2009), 4.

mendapatkan informasi dari mass media atau dari buku-buku yang sesuai dengan bidang profesi yang bersangkutan.

c. Sikap terhadap teman sejawat

Dalam kode etik guru disebutkan bahwa: “guru memelihara hubungan seprofesi, semangat kekeluargaan, dan kesetiakawanan sosial”. Hal ini berarti bahwa guru hendaknya menciptakan dan memelihara hubungan sesama guru dalam lingkungan kerjanya dan semangat kekeluargaan dan kesetiakawanan sosial di dalam dan di luar lingkungan kerjanya.

Kode etik guru Indonesia menunjukkan kepada kita pentingnya hubungan yang harmonis diciptakan dengan mewujudkan perasaan bersaudara yang mendalam antara sesama anggota profesi. Hubungan tersebut dapat dilihat dari dua segi, yakni hubungan formal dan hubungan kekeluargaan.

d. Sikap terhadap anak didik

Dalam kode etik guru disebutkan bahwa: “Guru berbakti membimbing peserta didik untuk membentuk manusia Indonesia seutuhnya yang berjiwa Pancasila.” Dasar ini mengandung beberapa prinsip yang harus dipahami oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, yakni: tujuan pendidikan nasional, prinsip membimbing, dan prinsip pembentukan manusia Indonesia seutuhnya.

Prinsip manusia seutuhnya dalam kode etik tersebut memandang manusia sebagai kesatuan yang bulat, utuh, baik jasmani

maupun rohani, tidak hanya berilmu tinggi tetapi juga bermoral tinggi. Guru dalam mendidik sudah seharusnya tidak hanya mengutamakan pengetahuan (*transfer of knowledge*)<sup>97</sup> atau perkembangan intelektual saja, tetapi juga harus memperhatikan seluruh perkembangan pribadi peserta didik. Ini dimaksudkan agar akhirnya peserta didik dapat menjadi manusia yang mampu menghadapi tantangan-tantangan dalam kehidupannya sebagai insan dewasa.

e. Sikap terhadap tempat kerja

Dalam kode etik guru disebutkan bahwa “guru menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya yang menunjang berhasilnya proses belajar mengajar”. Karena itu guru harus aktif mengusahakan suasana yang baik itu dengan berbagai cara baik dengan penggunaan metode mengajar yang sesuai, maupun dengan penyediaan alat belajar yang cukup, serta pengaturan organisasi kelas yang mantap, ataupun pendekatan lainnya yang diperlukan.

Suasana yang harmonis di lingkungan sekolah tidak akan terjadi bila personil yang terlibat di dalamnya yakni kepala sekolah, guru, staf administrasi dan siswa tidak menjalin hubungan yang baik diantara sesamanya. Penciptaan suasana kerja yang nyaman harus dilengkapi dengan terjalinnya hubungan yang baik dengan orang tua dan masyarakat sekitarnya. Agar pendidikan di luar ini terjalin dengan

---

<sup>97</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, 124.

baik dengan apa yang dilakukan oleh guru di sekolah diperlukan kerja sama yang baik antara guru, orang tua dan masyarakat sekitarnya.

f. Sikap terhadap pemimpin

Pemimpin suatu unit atau organisasi akan mempunyai kebijaksanaan dan arahan dalam memimpin organisasinya. Dimana tiap anggota organisasinya itu dituntut berusaha untuk bekerja sama dalam melaksanakan tujuan organisasi tersebut. Dapat saja kerjasama yang dituntut pimpinan tersebut diberikan berupa tuntunan akan kepatuhan dalam melaksanakan arahan dan petunjuk yang diberikan mereka. Kerjasama juga dapat diberikan dalam bentuk usulan dan malah dapat juga melalui kritik yang membangun demi pencapaian tujuan yang telah digariskan bersama dan kemajuan organisasi. Oleh sebab itu, sikap guru terhadap kepala sekolah harus positif, dalam pengertian harus bekerja sama dalam menyukseskan program yang sudah disepakati, baik di sekolah maupun di luar sekolah.

g. Sikap terhadap pekerjaan

Dalam butir ke enam kode etik guru disebutkan bahwa “guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya,” agar dapat memberikan layanan yang memuaskan kepada masyarakat,<sup>98</sup> guru harus selalu dapat menyesuaikan kemampuan dan pengetahuannya dengan keinginan dan permintaan masyarakat, dalam hal ini peserta didik dan orang tuanya.

---

<sup>98</sup> Ibid., 139.

Keinginan dan permintaan ini selalu berkembang sesuai dengan perkembangan masyarakat yang biasanya dipengaruhi oleh perkembangan ilmu dan teknologi. Oleh karena itu guru dituntut untuk secara terus menerus meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan mutu layanannya.

Untuk meningkatkan profesionalismenya tersebut guru dapat melakukannya secara perseorangan, baik secara formal maupun non formal. Secara formal, artinya guru dapat mengikuti berbagai pendidikan lanjutan atau kursus yang sesuai dengan bidang tugas, keinginan, waktu dan kemampuannya secara informal, guru dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya melalui mass media seperti televisi, radio, majalah ilmiah, koran dan sebagainya, ataupun membaca buku teks dan pengetahuan lainnya yang cocok dengan bidangnya.

### 3. Kompetensi Profesionalisme Guru

Kopetensi dalam UU. Guru dan Dosen Bab I pasal menjelaskan bahwa kopetensi berpengertian seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan prilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas.<sup>99</sup> Sedangkan kompetensi menurut W. Robert Houston adalah kemampuan yang dituntut guru dalam mengajar.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> UU. Guru dan Dosen Bab I Pasal 1, Diknas (Jakarta, 2005).

<sup>100</sup> Roustiah N.K, *Masalah-Masalah Ilmu Geruruan* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1998), 4.

Pengertian kedua kompetensi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru merupakan beberapa prihal yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional dalam mengajar, yang berupa keterampilan kecakapan kemampuan kepribadian yang utuh sebagai guru profesional yang baik, berhasil dan efektif. Guru dikatakan efektif adalah bila ia dapat mendayagunakan waktu dan tenaga yang sedikit tapi dapat mencapai hasil yang banyak. Guru yang pandai menggunakan strategi mengajar dan mampu menerapkan metode-metode secara berdaya guna berhasil guna disebut guru yang efektif.<sup>101</sup>

Dari sepengetahuan penulis, bahwa macam-macam kompetensi guru dibagi menjadi tiga, yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional. Pada umumnya kompetensi sosial dan kepribadian disatukan. Mengapa demikian karena sosialitas guru sebagai warga masyarakat dapat dipandang sebagai wujud aplikasinya secara pribadi.<sup>102</sup> Sedangkan kompetensi professional, seorang guru bisa disebut professional bilah ia dapat menguasai 10 kemampuan dasar keguruan, bila seorang guru tidak menguasai ke-10 kemampuan dasar itu bukan berarti tidak disebut profesional, namun bisa disebut belum standard (mutu seorang guru itu masih kurang). Sepuluh kemampuan-kemampuan dasar keguruan itu adalah.<sup>103</sup>

- a. Menguasai bahan ajar, baik bahan ajar pokok, pengayaan, maupun penunjang.

---

<sup>101</sup> Piet A. Sahertian, *Profil Pendidikan Profesional* (Yogyakarta: Rineka Cipta, 1994), 24.

<sup>102</sup> A. Sanana, *Profesionalisme Guru* (Yogyakarta: Kanisum, tt), 54-61.

<sup>103</sup> Roustiah N.K, *Masalah-Masalah Ilmu Keguruan*, 6-7.

- b. Guru mampu mengelola program belajar mengajar
- c. Guru mampu mengelola kelas
- d. Guru mampu mengelola sumber media yang ada guru menguasai landasan pendidikan, yaitu beberapa disiplin ilmu yang harus difahami oleh guru yang mendasari asas-asas dan kebijakan pendidikan
- e. Guru mampu menguasai landasan pendidikan
- f. Guru mampu mengelola intraksi belajar mengajar<sup>104</sup>
- g. Guru harus bisa menilai prestasi belajar siswa, baik tes maupun nontes.<sup>105</sup>
- h. Guru mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan sekolah
- i. Guru mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- j. Guru memahami prinsip-prinsip penelitian pendidikan dan menjelaskan hasil-hasilnya guna keperluan pengajaran.<sup>106</sup>

Kemampuan kompetensi guru profesional dalam pengembangannya adalah berkembang serta majunya ilmu pengetahuan dan teknologi yang merupakan sarana hidup yang selalu menantang untuk dikerjar, dikuasai, diaplikasikan dan dikembangkan. Tugas guru dalam perkembangan ada tiga menurut Gagne seperti dikutip Punaji Setyonosari, yaitu; 1) satu sebagai perancang

---

<sup>104</sup> Piet a. Sahertian, *Profesionalisme Guru*, 7.

<sup>105</sup> A, Sanana, *Profesionalisme Guru*, 64.

<sup>106</sup> Rustiah, N.K. *Masalah-Masalah Ilmu Keguruan*, 6-8.

(*Designer*), 2) pelaksana (*executor*), dan 3) penilaian (*evakuator*).<sup>107</sup>

Dari alasan diatas guru dituntut dalam peranannya sebagai pendidik, pelindung, pembimbing dan pemberi contoh agar terus meningkatkan mutu kerjanya dan kompetensinya.

Peningkatan kompetensi guru professional diperlukan suatu sistem pengujian terhadap kompetensi guru. Sejalan dengan kebijakan ottonomi daerah, beberapa daerah telah melakukan uji kompetensi guru, mereka melakukan terutama untuk mengetahui kemampuan guru didaerahnya, untuk kenaikan pangkat jabatan, serta untuk mengangkat kepala sekolah dan wakil sekolah. Uji kompetensi guru dapat dilakukan secara nasaional, regional local. Uji kompetensi menurut Afidatusholikha, bisa dilakukan melalui penilaian portofolo.<sup>108</sup>

Pentingnya uji kompetensi guru, baik secara teoritis maupun secara praktis memiliki manfaat yang sangat penting. Terutama dalam meningkatkan kualitas. Pendidikan melalui peningkatan kualitas guru, diantaranya:

- a. Sebagai alat untuk mengembangkan standat kemampuan kompetensi guru
- b. Merupakan alat seleksi penerimaan guru
- c. Untuk mengelompokkan guru
- d. Sebagai bahan acuan pengembangan kurikulum

---

<sup>107</sup> Punaji Setyosari, *Rancangan Pembelajaran Teori dan Praktek* (Malang: Elang Emas, Malang), 2001, 08.

<sup>108</sup> Afidatusholikha "Uji Kompetensi Guru melalui Penilaian Portofolio," *Antologi Kajian Islam*, seri. 14 (Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Press, 2009), 115.

- e. Merupakan alat pembinaan guru
- f. Mendorong kegiatan dan hasil belajar.

Menurut Buchori (dalam Muhaimin),<sup>109</sup> bahwa kegiatan atau pekerjaan itu dikatakan profesi bila ia dilakukan dengan tingkat keahlian yang cukup tinggi. Agar suatu profesi dapat menghasilkan mutu produk yang baik, maka ia perlu dibarengi dengan etos kerja yang mantap pula. Ada tiga ciri dasar yang selalu dapat dilihat pada setiap profesional yang baik mengenai etos kerjanya, yaitu: (1) keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan (*job quality*) (2) menjagah harga diri dalam melaksanakan pekerjaan; dan (3) keinginan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya. Ketiga ciri dasar tersebut merupakan etos kerja yang seharusnya melekat pada setiap pekerjaan yang profesional, termasuk didalamnya guru.

#### 4. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, maka peran kepala sekolah harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai manajer, sebagai pemimpin dan juga sebagai pendidik. Tetapi sebelum peran tersebut diuraikan ada kata kunci yang dapat dipakai sebagai landasan untuk memahami lebih jauh peran kepala. Kata kepala dapat

---

<sup>109</sup> Muhaimin, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Bandung: Tri Genda Karya 1993), 219.

diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga.<sup>110</sup>

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai: “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar”. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu : “kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.<sup>111</sup> Dalam praktek organisasi kata memimpin, mengandung konotasi: menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya.

Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin memberikan indikasi betapa luas peran kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik.

a. Kepala sekolah sebagai manajer

James A.F. Stoner keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan,

---

<sup>110</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1988), 420,796

<sup>111</sup> Tim, *Ensiklopedi Indonesia, Edisi Umum*, (Jakarta: PT Ichtiar Baru Van Hoeven), 883.

memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>112</sup>

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu: (1) bekerja dengan baik, dan melalui orang lain; (2) bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan; (3) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (4) berfikir secara realistis dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politisi; (7) adalah seorang diplomat; dan (8) pengambil keputusan yang sulit.<sup>113</sup>

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apa pun, termasuk kepala madrasah, terutama sekali dalam meningkatkan profesionalisme guru yang ada di lembaganya. Sehingga kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi tersebut dalam perilaku sehari-hari.

b. Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kata “memimpin” mempunyai arti : memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*),

---

<sup>112</sup> Stoner, James A.F, *Management*, Second Edition (Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 1982), 8-13.

<sup>113</sup> *Ibid.*, 14.

berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Koontz menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu: (a) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing; (b) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.<sup>114</sup>

Selanjutnya, adanya komitmen, motivasi dan semangat juang tinggi yang dimiliki staf pegawai, merupakan ciri-ciri dari kepemimpinan visioner-transformatif, dalam hal ini mentransformasikan pegawai dengan: a) Menyerukan cita-cita luhur berupa kejayaan lembaga melalui visi, misi dan tradisi, b) pimpinan selalu menjadi dirinya sebagai motor penggerak (suritauladan) dalam

---

<sup>114</sup> Koontz, et.al, *Management*, Seventh Edition (Englewood Cliffs: Mc Grow Hill Inc 1980), 659-686.

setiap perubahan yang dilakukan, c) menumbukan keinginan semua pihak untuk maju dimana setiap pendapat atau pemikiran semua sivitas sangat dihargai, d) megajak seluruh sivitas akademik untuk menghidupkan kembali tradisi Islam yang redup, salah satunya yaitu gerakan meramaikan masjid dengan sebagai tradisi keagamaan, e) membutuhkan rasa tanggung jawab, jiwa amanah, semangat kerja keras dan pantang menyerah dalam diri setiap pegawai, f) menambakan semangat berjuang dan beramal sholih yang dikenal dengan istilah *ruhul jihad*.<sup>115</sup> Dari beberapa prilaku diatas: komitmen, motifasi dan optimisme pegawai merupakan standat utama dari kepemimpinan transformasional.<sup>116</sup>

c. Kepala sekolah sebagai pendidik

Memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sasaran pendidikan, bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Dalam kamus Bahasa Indonesia pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau

---

<sup>115</sup> Imam Bani Mustalik, "Kepemimpinan yang Efektif "Jurnal eL-Jadid Ilmu Pengetahuan Islam, Vol.4, No.1, Maret (UIN Malang, 2006), 55-56.

<sup>116</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, Edisi Bahasa Indonesia, 115.

kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah visioner-transformatif harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.<sup>117</sup>

Upaya-upaya dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat diprediksikan sebagai berikut:

1. Mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menamba wawasan para guru.
2. Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotifasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

---

<sup>117</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 98-99.

3. Kegunaan waktu efektif disekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.<sup>118</sup>

### C. Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Kepala sekolah visioner-transformatif sebagai pemimpin formal hanya akan menjadi pemimpin yang efektif bilamana ia mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Inisiatif dan kreatifitas kepala sekolah yang mengarahkan kepada kemajuan sekolah merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggung jawab. Fungsi utamanya ialah menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Soetopo dan Soemanto (dalam As`ad Ubadi)<sup>119</sup> menjelaskan bahwa dalam melaksanakan fungsi tersebut kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu : *pertama*; melaksanakan administrasi sekolah sehingga dapat tercipta situasi belajar yang baik. *Kedua*; melaksanakan supervisi pendidikan sehingga diperoleh peningkatan kegiatan mengajar guru dalam membimbing pertumbuhan murid-murid. Pembahasan di bawah ini akan dikemukakan

---

<sup>118</sup> Ibid., 100-101.

<sup>119</sup> As`ad Ubadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, 44.

berkenaan dengan fungsi kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme guru dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru.

a. Sebagai Administrator

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting terutama dalam hubungannya dengan menjalankan fungsi sebagai seorang administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumen seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.<sup>120</sup>

Karena sesuai dengan substansi dari administrasi itu sendiri adalah usaha yang dilakukan bersama antara kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dengan para guru dan karyawannya untuk mencapai hasil pendidikan yang maksimal.

Adapun tugas administrasi, tepatnya administrasi pendidikan, mengupayakan agar tujuan pendidikan dapat dicapai. Secara rinci As'at

---

<sup>120</sup> Mulyasa, *Mejadi Kepala Sekolah Profesiona* (Bandung: Rosdakarya, 2006), 107.

mengutip Daryanto, mengemukakan:<sup>121</sup> kewajiban administrasi sehubungan dengan tujuan pendidikan yang dikemukakan sebagai berikut :

- a. Berusaha agar tujuan pendidikan tampil secara formal dengan jalan merumuskan, menyeleksi, menjabarkan dan menetapkan tujuan pendidikan yang akan dicapai sesuai dengan lembaga atau organisasi pendidikan yang bersangkutan secara formal.
- b. Menyebarluaskan dan berusaha menanamkan tujuan pendidikan itu kepada anggota lembaga, sehingga tujuan pendidikan tersebut menjadi kebutuhan dan pendorong kerja para anggota lembaga.
- c. Memilih, menyeleksi, menjabarkan dan menetapkan proses berupa tindakan, kegiatan dan pola kerja yang diperhitungkan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan hal ini, perlu juga diusahakan agar proses untuk mencapai tujuan non pendidikan tidak terlalu banyak sehingga menghambat tercapainya tujuan pendidikan. Didalam praktek, kegiatan yang bersifat kemasyarakatan, administrasi atau teknik justru sering terlalu banyak sehingga kegiatan edukatif menjadi terlalaikan. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kegiatan yang non pendidikan atau non edukatif yang tidak seimbang dengan kegiatan pendidikan akan menurunkan mutu pendidikan itu sendiri.
- d. Mengawasi pelaksanaan proses pendidikan dan lainnya dengan memantau, memeriksa dan mengendalikan kegiatan dan tindakan pada

---

<sup>121</sup> As'ad Ubadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, 45.

setiap tahap proses pengendalian mutu dalam pendidikan. Pada dasarnya pengawasan ini lebih menekankan kepada usaha mengembalikan proses yang menyimpang pada hukum dan tahap perkembangan serta interaksinya, dan hukum-hukum untuk mewujudkan kesempurnaan, kebaikan serta kebahagiaan seperti yang diberlakukan Allah.

- e. Menilai hasil yang telah dicapai dan proses yang sedang atau telah berlaku, mengupayakan agar informasi tentang hasil dan proses itu menjadi umpan balik yang dapat memperbaiki proses dan hasil selanjutnya.

Dari tugas administrasi pendidikan di atas kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di lembaga pendidikan yang merupakan juga administrator di lembaga pendidikan mempunyai peran penting dalam menjalankan tugas tersebut, terutama yang berkaitan dengan guru.

Menurut Hadari Nawawi (dalam As`ad Ubadi),<sup>122</sup> dilingkungan lembaga pendidikan, tenaga kerja atau pegawai dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu:

- 1) Tenaga teknis atau tenaga profesional atau tenaga edukatif (dosen/guru/pengajar) yakni personil pelaksana proses belajar mengajar dan kegiatan pendidikan lainnya.

---

<sup>122</sup> Ibid, 46.

- 2) Tenaga administrasi atau tenaga non edukatif (non dosen/non guru) yakni meliputi pegawai, tata usaha, pegawai laboran, keuangan, sopir, pesuruh, security, pegawai perpustakaan dll.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu hendaknya dia mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrasi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan kepegawaian dan pembiayaan ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya.

Terkait dengan masalah-masalah administrasi tenaga kependidikan ini, proses pengelolaan kepegawaian dapat dibedakan antara lain:

- 1) Administrasi dalam arti luas, yakni yang menyangkut kebijaksanaan, penerimaan (seleksi), penempatan, pembinaan dalam menciptakan perangkat kepegawaian yang stabil, berprestasia, berkelanjutan dan setia pada organisasi kerja.
- 2) Administrasi dalam arti sempit, yakni yang menyangkut kegiatan tata usaha kepegawaian dalam memenuhi haknya antara lain mengenai memperoleh surat-surat pengangkatan, pemindahan, kenaikan pangkat, pemberhentian dan lain-lain.

Fungsi administrator pendidikan di dalam sebuah lembaga atau sekolah sangat kompleks sekali karena selain kepala harus merencanakan (*planning*) tindakan apa yang akan dilakukan di dalam lembaga yangia

pimpin, setelah itu ia juga harus dapat mengorganisasikan (*organizing*) siapa-siapa saja yang ditugaskan menjalankan tugas tersebut dengan baik dan sesuai dengan keahlian dan kemampuan dari masing-masing anggota organisasinya.

Pada tahap selanjutnya mereka juga bertugas untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat bersama dengan para anggotanya (*actuating*). Dan pada tahap terakhir dari seluruh kegiatan tersebut mereka juga harus mengevaluasi dan memberikan penilaian terhadap seluruh kegiatan yang telah mereka lakukan tersebut (*controlling* dan *evaluating*).

Seluruh kegiatan terpenting ini adalah kepala sekolah hendaknya menerapkan selalu sistem demokratis dalam kepemimpinannya dan selalu mengikutsertakan seluruh karyawan dan para guru dalam merencanakan seluruh kegiatannya agar dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dan disusun nantinya, semua anggota dapat melaksanakan dengan baik dan bertanggung jawab, karena kegagalan dan keberhasilan itu tergantung kepada usaha mereka bersama.

b. Sebagai Supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh staf. Salah satu bagian pokok dalam supervise tersebut adalah mensupervisi guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Panduan Manajemen Sekolah Sekolah*, 131.

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.<sup>124</sup> Menurut Purwanto, Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari sekolah, agar menggunakan pengetahuan baik dengan orang tua didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.<sup>125</sup>

Sahertian, Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang essential yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.<sup>126</sup> Dari definisi tersebut maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Jadi supervisi kepala sekolah merupakan upaya seorang kepala sekolah dalam pembinaan guru agar guru dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

---

<sup>124</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 32.

<sup>125</sup> Mulyasa, *Mejadi Kepala Sekolah Profesional*, 111

<sup>126</sup> Piet A. Sahertian & Ida Aleida Sahertian, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Inservice Education* (Jakarta: Rineka Cipta 2000), 17.

Menurut Mulyasa<sup>127</sup> Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi (*Klinis*), yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- 2) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- 3) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah
- 4) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- 5) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi saran dan pengarahan.
- 6) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- 7) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- 8) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Dalam melaksanakan tugas supervisi, seorang supervisor memiliki beragam bentuk atau teknik supervisi yang dapat diterapkan

---

<sup>127</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 112.

dengan menyesuaikan kepada lembaga pendidikan yang pada saat itu mereka pimpin atau mereka supervisi.

Menurut Purwanto,<sup>128</sup> secara garis besar cara atau tehnik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu tehnik perseorangan dan tehnik kelompok, yaitu:

1) Teknik perseorangan

Yang dimaksud dengan tehnik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat 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) 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 kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.
- 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

---

<sup>128</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 120-122.

dengan metode tertentu, seperti misalnya sosiodrama, problem solving, diskusi panel, fish bowl, metode penemuan (*discovery*), dan sebagainya.

- c) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan- 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. Masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya.
- d) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Antara lain: 1) Menyusun program catur wulan atau program semester, 2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran, 3) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas, 4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran, 5) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar 6) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, study tour, dan sebagainya.

## 2) Teknik kelompok

Ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

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

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru.

### b) Mengadakan diskusi kelompok (group discussions)

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. 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.

### 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 dapat dipraktekkan oleh guru-guru.<sup>129</sup>

#### **D. Strategi Kepala Sekolah dalam Pembinaan Profesionalisme Guru**

Menurut Gwynn (dalam Nur Ali Rahmam),<sup>130</sup> tanggung jawab pembinaan guru berada di tangan supervisor yang terdiri dari: *general supervisor*, *special grade supervisor*, *special subject supervisor*, yang ketiganya dikoordinasi oleh *superintendent*. Mengingat yang hampir bertemu setiap hari dengan guru di sekolah adalah kepala sekolah dan bukan pembina yang lainnya, maka kepala sekolahlah yang paling banyak bertanggung jawab dalam pembinaan profesionalisme guru. Oleh karena itu selain tugas kepala madrasah adalah sebagai administrator sekolah, yang tidak boleh dilupakan, karena sangat penting haruslah diaksentuasikan pada pembinaan guru di sekolah yang dipimpinnya.

Pembinaan profesionalisme guru yang dimaksud sebagai serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan berwujud bimbingan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pengawas dan mungkin oleh pembina sesama guru lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Bimbingan profesional yang dimaksud adalah kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan profesionalisme guru terutama dalam proses belajar mengajar. Di samping itu pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai

---

<sup>129</sup>Ibid, 120-122.

<sup>130</sup>Nur Ali Rahan, "Implemetasi Emotional Intelligence dalam Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Semat Kerja Profesional Guru, *Jurnal Studi Islam Ulul aL-Albab*, Vol. 5, No. 1 (Maret, 2004), 129.

usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.<sup>131</sup>

Menurut Glickma (dalam As'ad Ubadi) ada beberapa strategi yang dilakukan oleh pembina (kepala sekolah) dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, yaitu :

- a. Mendengar (*Listening*), yang dimaksud dengan mendengar adalah kepala sekolah mendengar apa saja yang dikemukakan oleh guru, bisa berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru, termasuk yang ada kaitannya dengan peningkatan profesionalisme guru.
- b. Mengklarifikasi (*Clarifying*), yang dimaksud dengan klarifikasi adalah kepala sekolah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru. Jika pada mendengar (poin 1) di atas, kepala sekolah mendengar mengenai apa saja yang dikemukakan oleh guru, maka dalam mengklarifikasi ini kepala sekolah memperjelas apa yang diinginkan oleh guru dengan menanyakan kepadanya.
- c. Mendorong (*Encouraging*), yang dimaksud dengan mendorong adalah kepala sekolah mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bila mana masih dirasakan belum jelas.
- d. Mempresentasikan (*Presenting*) yang dimaksudkan mempresentasikan adalah kepala sekolah mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru.

---

<sup>131</sup> Wijono, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan LPTK, 1989)

- e. Memecahkan masalah (*Problem Solving*), yang dimaksud dengan memecahkan masalah adalah kepala sekolah bersama-sama dengan guru memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru.
- f. Negosiasi (*Negotiating*), yang dimaksud dengan negosiasi adalah berunding. Dalam berunding, kepala sekolah dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama.
- g. Mendemonstrasikan (*Demonstrating*), yang dimaksud dengan mendemonstrasikan adalah kepala sekolah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditiru oleh guru.
- h. Mengarahkan (*Directing*), yang dimaksud dengan mengarahkan adalah kepala sekolah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru.
- i. Menstandarkan (*Standardization*), yang dimaksud dengan menstandarkan adalah kepala sekolah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru.
- j. Memberikan penguat (*Reinforcing*), yang dimaksud memberikan penguat adalah kepala sekolah menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> As'ad Ubadi, "Kepemimpinan Kepala Madrasah, 54-56.

Dari ke sepuluh strategi kepala sekolah diatas dalam melaksanakan pembinaan profesionalisme guru digambarkan dalam sebuah tabel strategi pembina (kepala sekolah) sebagai berikut :

**TABEL 2.1**  
**MATRIKS STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM**  
**MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU**

<b>No</b>	<b>Strategi Pembina</b>	<b>Aktifitas Pembina</b>	<b>Hasil yang Diperoleh</b>
1	Directive	Mengklarifikasi Mempresentasikan Mendemonstrasikan Mengarahkan Menstandarkan Memberikan penguat	Tanggung jawab guru dalam mengembangkan dirinya sangat rendah (minimum), dibutuhkan keterlibatan yang tinggi dari pembina (tanggung jawab pembina harus maksimum)
2	Non directive	Mendengarkan Mengklarifikasi Mendorong Mempresentasikan Negosiasi	Tanggung jawab guru dalam mengembangkan dirinya tinggi (maksimum), sebaliknya tanggung jawab pembina adalah rendah (minimum). Pembina hanya sebagai

			fasilitator saja.
3	Collaborative	Mendengarkan Mempresentasikan Pemecahan masalah Negosiasi	Tanggung jawab pembina dan guru sama–sama sedang. Atau dengan kata lain terjadinya kontak yang seimbang antara pembina dan guru

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa orientasi strategi pembina (Kepala Sekolah) terbagi tiga, yaitu *Directive*, *Non Directive* dan *Collaborative*. Pada strategi pembina yang *directive*, tanggung jawab pembina maksimum, sebaliknya tanggung jawab guru minimum. Sedangkan pada strategi pembina yang *non directive*, tanggung jawab pembina minimum, sebaliknya tanggung jawab guru maksimum. Sementara pada strategi pembina yang *Collaborative*, baik tanggung jawab guru maupun pembina sama–sama berada dalam keadaan sedang atau berada seimbang.

Strategi pembinaan guru yang berorientasi *directive*, menampilkan perilaku pokok yaitu: klarifikasi, presentasi, demonstrasi, penegasan, standarisasi dan penguatan. Dari tabel di atas, Glickman (dalam As'ad Ubadi) menggambarkan bahwa ada 6 hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, yang menggunakan strategi *directive* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain:

- 1) Pembina mengklarifikasi permasalahan dari para guru
- 2) Pembina mempresentasikan gagasan mengenai apa dan bagaimana informasi akan dikumpulkan
- 3) Pembina mengarahkan apa yang harus dilakukan oleh guru
- 4) Pembina mendemonstrasikan kemungkinan perilaku guru dan jika guru diminta menirukan
- 5) Pembina menetapkan patokan atau standar tingkah laku mengajar yang dikehendaki.
- 6) Pembina menggunakan insentif sosial dan material

Hasil akhir dari strategi *directive* adalah berupa tugas guru. Pengkondisian guru melalui lingkungan yang dibangun oleh kepala sekolah diharapkan memunculkan perilaku guru sebagaimana yang dikehendaki.

Dalam strategi *non directive*, tanggung jawab guru dalam mengembangkan dan membina dirinya sendiri adalah tinggi. Sebaliknya tanggung jawab pembina (kepala sekolah) dalam membina guru adalah rendah. Sehingga dalam pembinaan yang demikian kedaulatan lebih banyak di tangan guru dibandingkan dengan di tangan pembina. Pembina (kepala madrasah) sebagai fasilitator saja.

Aktivitas pokok pembina (kepala sekolah) dalam strategi *non directive* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi: mendengarkan, mengklarifikasi, mendorong, mempresentasikan dan bernegosiasi. Dari tabel di atas, Glickman<sup>133</sup> menggambarkan bahwa ada 5

---

<sup>133</sup> Ibid., 57-58.

hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, yang menggunakan strategi *non directive* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru antara lain :

- a) Pembina mendengarkan, memperhatikan dan mendiskusikan pengajaran dengan guru
- b) Pembina mendorong guru untuk mengelaborasi
- c) Pembina mengajukan pertanyaan
- d) Apabila guru bertanya, pembina mengupayakan pemecahan
- e) Pembina bertanya kepada guru guna menentukan tindakan

Target akhir yang diinginkan dengan strategi pembinaan yang *non directive* adalah perencanaan guru sendiri (*teacher self plan*).

Pada orientasi strategi *collaborative* dalam pembinaan profesionalisme guru ada kedaulatan yang seimbang antara pembina (kepala sekolah) dengan guru. Tanggung jawab mereka masing–masing yaitu sebagai guru dan sebagai pembina sama–sama sedang.

Aktivitas pokok pembina (kepala sekolah) pada pandangan *collaborative* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi: mendengarkan, mempresentasikan, memecahkan masalah dan bernegosiasi. Dari diagram di atas, Glickman menggambarkan bahwa ada 4 hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, yang menggunakan strategi *collaborative* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain:

- 1) Pembina mempresentasikan persepsinya mengenai sesuatu yang dijadikan sebagai sasaran pembinaan
- 2) Pembina mendengarkan guru

- 3) Pembina dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah
- 4) Pembina dan guru bernegosiasi atau berunding<sup>134</sup>

Target akhir yang diinginkan dengan strategi pembinaan yang *collaborative* demikian adalah terdapatnya kontak antara pembina dan guru.

Beberapa strategi pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru tersebut merupakan strategi yang mudah jika itu dilaksanakan oleh kepala sekolah bersama-sama dengan guru, dan sebaliknya, jika keinginan peningkatan profesionalisme ada pada satu pihak, misalnya dari kepala sekolah saja, maka bagi kepala sekolah tugasnya semakin berat, demikian juga sebaliknya, jika keinginan hanya ada pada guru tetapi pimpinan tidak merespon, maka guru juga mempunyai tugas yang berat, disamping mengajar guru juga harus bertugas meningkatkan profesionalisme dan menentang kepala sekolah, tetapi jika peningkatan profesionalisme guru dilaksanakan secara bersama-sama antara guru dan kepala sekolah, maka akan mudah tercapai.

#### **E. Kendala-Kendala Pelaksanaan Pendidikan di Sekolah**

Pendidikan Agama Islam di Indonesia seringkali berhadapan dengan berbagai kendala-kendala yang tidak ringan. Diketahui bahwa sebagai sebuah sistem, sebagaimana diungkapkan oleh Tilar, kendala problem pendidikan di Indonesi pada Item no.1 di ungkapkan: Sistem pendidikan yang masih bermasalah.<sup>135</sup> Beliau juga mengungkapkan kendalah sistem pendidikan

---

<sup>134</sup> Ibid., 59-60

<sup>135</sup> H.A.R, Tilar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21* (Magelang: Indonesia Tera, 1999), 30-51.

nasional, sebagaimana dikutip oleh Ruma Mubarak antara lain: a) menurunnya akhlak dan moral peserta didik, b) pemerataan kesempatan belajar, c) masih rendahnya efisiensi internal sistem pendidikan, d) status kelembagaan e) manajemen pendidikan yang tidak sejalan dengan pembangunan nasional f) sumber daya yang belum professional.<sup>136</sup> Pendidikan Agama Islam mengandung komponen yang antara satu dan lainnya saling berkaitan. Komponen pendidikan tersebut meliputi: tujuan, kurikulum, guru, siswa, metode pembelajaran, sarana dan prasarana dan lain sebagainya. Berbagai komponen yang terdapat dalam pendidikan seringkali berjalan apa adanya, alami dan tradisional, karena dilakukan tanpa perencanaan konsep yang matang. Akibatnya dalam keadaan demikian, mutu Pendidikan Agama Islam seringkali menunjukkan keadaan yang kurang menggembirakan. Berikut dijelaskan beberapa problem Pendidikan Agama Islam di sekolah:

a. Keterbatasan jam pelajaran

Salah satu masalah yang sering dikemukakan para pengamat Pendidikan Agama Islam adalah adanya kekurangan jam pelajaran untuk pengajaran agama Islam yang disediakan di sekolah-sekolah umum seperti SD, SMP, SMA, dan seterusnya. Masalah inilah yang dianggap sebagai penyebab utama timbulnya kekurangan para pelajar dalam memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam. Sebagai akibat dari kekurangan ini, para pelajar tidak memiliki bekal memadai untuk membentengi dirinya dari berbagai pengaruh negatif akibat globalisasi

---

<sup>136</sup> Ruma Mubarak, "Pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dalam Bidang Studi Pendidikan Agama Islam", *Jurnal Antologi Kajian Islam*, Cet. I (Surabaya: Pasca IAIN Sunan Ampel Press, 2009), 88.

yang menyerpa kehidupan. Banyak pelajar yang terlibat dalam perbuatan yang kurang terpuji seperti tawuran, pencurian, penodongan, penyalahgunaan narkoba dan sebagainya.<sup>137</sup>

b. Kendala siswa

Kendala kenakalan anak yang bersetatus siswa dewasa ini juga membawa dampak negatif bagi dunia pendidikan, sehingga dampaknya selain merusak generasi bangsa juga mencoreng nama baik sekolah. Adapun kendalah kenakalan sisawa pada umumnya diantaranya: Pertama: Jam sekolah, siswa main PS di Sepanjang Taman Sidoarjo, puluan siswa berseragam sekolah semburat melarikan diri ketika ada Polsek Taman, akibatnya 22 siswa dari lima sekolah tertangkap. Kenakalan dibenarkan oleh Kopol M. Fathoni,"saya dapat laporan dari masyarakat bahwa dicafe dan di tempat PS sering dijadikan siswa bolos".<sup>138</sup>

Kedua: Hal senada terkait kejahatan anak (siswa) sampai pertengahan Januari ini, Surabaya Children Crisic Center (SCCC) menangani tujuh perkara anak yang berkonflik hukum (AKH) dan status anak berpekara itu berstatus pelajar aktif disekolah. Lebih lanjut beliau mengatakan; "Tren kejahatan anak yang ditangani lembaganya. Kini para pelajar berubah karakter dua tahun lalu kasus pencurian dan perampasan. Namun perubahan teknologi meruba segalanya. Kini para pelajar berubah mengakses gambar dan video porno. Para pelajar itupun

---

<sup>137</sup> Abuddin Nata. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), 22.

<sup>138</sup> M. Fathoni, "Kenakalan Anak" *Jawa Pos*, Kamis 20 Januari 2011 hal. 38

menjadi dewasa sebelum waktunya. Akibatnya setahun terakhir, yang banyak ditangani SCCC justru pencabulan," ini terjadi karena mereka minim pengetahuan pendidikan Seks.<sup>139</sup>

Ketiga: Kenakalan remaja (Siswa) / perilaku anak produk masyarakat, psikiater Nalini M. Agung Menuturkan;" anak yang melakukan pencurian secara individu (ingin barang orang lain) sedangkan jika sudah berkelompok dan memiliki tujuan tertentu, itu berarti masuk dalam kenakalan remaja (siswa).<sup>140</sup>

c. Kualitas guru

Permasalahan Pendidikan Agama Islam selanjutnya adalah tidak tersedianya guru profesional, yaitu tenaga pendidik yang selain menguasai materi ilmu yang diajarkannya secara baik dan benar, juga harus mampu mengajarkannya secara efisien dan efektif kepada para siswa, serta harus pula memiliki idealisme. Para guru agama Islam secara umum belum dapat dikatakan profesional. Hal ini diakibatkan oleh adanya sumber daya guru yang rata-rata di bawah kategori bibit unggul, serta lebih didasarkan pada motivasi keagamaan bukan kompetensi profesionalitas. Para guru agama Islam banyak berasal dari lembaga-lembaga non keguruan. Mereka direkrut menjadi tenaga pendidik karena alasan kebutuhan atau alasan-alasan lain yang sifatnya jauh dari pertimbangan akademik dan kompetensi profesional.<sup>141</sup> Kendala lain yang diungkap salah satunya menurut

---

<sup>139</sup> Ibid., 41

<sup>140</sup> Ibid., 42

<sup>141</sup> Ibid., 3.

A.Sanana yaitu: Profesi guru kurang menjanjikan kesejahteraan ekonomis yang sepadan dengan beban tugasnya.(sebagai guru yang baik).<sup>142</sup>

d. Metode pembelajaran

Metode pembelajaran Pendidikan Agama Islam di sekolah, dalam pelaksanaannya masih menunjukkan berbagai permasalahan. Sebagai mana Mukaromah mengungkapkan, di antaranya adalah:

- 1) Proses pembelajaran Pendidikan Agama Islam di sekolah saat ini masih sebatas sebagai proses penyampaian “pengetahuan tentang Agama Islam.”
- 2) Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di sekolah lebih bersifat verbalistik
- 3) Sebagian besar teknik dan suasana pengajaran yang digunakan para guru Pendidikan Agama Islam cenderung monoton dan membosankan.
- 4) Metode pembelajaran Pendidikan Agama Islam selama ini lebih ditekankan pada hafalan.<sup>143</sup>

Dari beberapa realita di atas mengakibatkan siswa kurang memahami kegunaan dan manfaat dari apa yang telah dipelajari dalam materi PAI. Kurangnya pemahaman terhadap materi PAI dapat menyebabkan tidak adanya motivasi siswa untuk belajar materi PAI. Kondisi demikian pada gilirannya berdampak pada turunnya prestasi belajar.

e. Kualitas sarana fisik

<sup>142</sup> A, Sanana, *Profesionalisme Guru*, 109-111.

<sup>143</sup> Mukarromah, "Siswa Muallaf dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam" (Skripsi, IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2009).

Pendidikan agama yang di klaim sebagai aspek penting sering kali kurang diberi prioritas dalam urusan fasilitas. Untuk sarana fisik misalnya, banyak sekali sekolah yang gedungnya rusak, kepemilikan dan penggunaan media belajar rendah, buku perpustakaan tidak lengkap. Sementara laboratorium tidak standar, pemakaian teknologi informasi tidak memadai dan sebagainya. Bahkan masih banyak sekolah yang tidak memiliki gedung sendiri, perpustakaan, laboratorium dan sebagainya.

Dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran kepala sekolah rentan teledor, kenyataan dilapangan meunjukkan bahwa pada umumnya para kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervise belum sesuai dengan prinsip-prinsip supervise dan kebanyakan pendekatannya kurang persuasive, padahal cara pendekatan yang tepat sangat menentukan keberhasilan supervise, karena kegiatan ini menyangkut interaksi social antara supervisor dengan guru.<sup>144</sup>

Hasil penelitian Pidarta sebagai mana dikutip Nur Rahmad, menunjukkan bahwa pembelajaran oleh kepala sekolah dalam rangka peningkatan profesi guru belum mencapai sasaran sebagaimana yang diharapkan, dalam arti tidak memberikan dukungan secara sistematis pada kerja guru.<sup>145</sup> Senada dengan itu, hasil penelitian Lipham, Rankin dan Hoch dalam Hadi, S. menunjukkan bahwa vvara guru menyatakan, kepala sekolah sebagai supervisor tidak sepenuhnya mampu melaksanakan

---

<sup>144</sup> Nur Ali Rahman, "Implementasi Emosional Intellgence dalam pelaksanaan Supervisi Pembelajaran Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Semangat Kerja Profesional Guru", *Jurnal, Ulul aL-Babab*, Vol. 5, No.1 (Maret, UIN Malang, 2004), 127.

<sup>145</sup> Ibid, 127.

program pengembangan dan peningkatan ketenagaan kependidikan di sekolah, karena secara teknis ia tidak kompeten dalam semua bidang studi. Dengan kata lain bahwa seorang supervisor belum tentu menguasai bidang studi yang berbeda, meskipun terdapat beberapa guru yang memiliki bidang studi yang sama.<sup>146</sup>

#### **F. Solusi Kendala-Kendala Pelaksanaan Pendidikan di Sekolah**

Berbagai kendala Pendidikan sering terjadi di sekolah. Kendala-kendalah tersebut dapat menghambat proses pembelajaran, sehingga menyebabkan turunnya mutu Pendidikan di sekolah. Untuk mengatasi kendala permasalahan Pendidikan di sekolah, perlu dilakukan beberapa solusi di antaranya:

- a. Menambah jam pelajaran Pendidikan Agama Islam di luar jam pelajaran yang telah ditetapkan dalam kurikulum (*ekstrakurikuler*).
- b. Kenakalan siswa Solusi kenakalan: Anak diberikan pengetahuan pendidikan "seks," Setiyaningsi mengatakan: adanya kontrol sosial sejak dini "sejak dini mereka harus sudah bisa mengerem dini masing-masing untuk membedakan antara yang baik dan yang buruk", Tetap diadakan pendidikan bagi anak-anak yang bermasalah kejahatan khususnya menjelang "Unas" anak diberi kesempatan untuk ujian, toh suatu saat mereka (anak-anak) butuh kelanjutan pendidikan ataupun pekerjaan.<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Hadi, H. "Perespektif Guru STM Se-Kab. Malang tentang Keefektifan Guru dan Keefektifan pola-pola Pendekatan Supervisi Kepala Sekolah" (Tesis--Pascasarjana UM, Malang)

<sup>147</sup> Setia Ningsih, "Solusi Kenakalan," *Jawa Pos*, 17-Januari-2011.

Hasan Basri merberi solusi kenakalan remaja kaitannya dengan penyimpangan Seks, yaitu: Pemahaman permasalahannya, Penanaman informasi agama, Pembiasaan melakukan ibadah yang tepat hingga menumbukan kesadaran diri, Contoh teladan yang sehat, Menciptakan lingkungan yang sehat, bersi dari perangsangan seksual dari alam pergaulan sosial yang menyehatkan, Peninjauan kembali media massa dengan segala esposenya yang berhubungan dengan perangsangan seksual<sup>148</sup>.

- c. Meningkatkan sumber daya guru Pendidikan Agama Islam dengan memilih tenaga pengajar berkualitas dan profesional atau diklat bagi guru Pendidikan Agama Islam yang telah terlanjur dijadikan pengajar, tetapi belum memiliki kompetensi secara profesional sebagai seorang guru.
- d. Guru menguasai metode dan teknik mengajar yang baik dan variatif, dan merubah pengajaran agama yang semula bersifat *subject matter oriented*, yakni dari yang semula berpusat pada pemberian pengetahuan agama menjadi pengajaran agama yang berorientasi pada pengalaman agama dalam kehidupan sehari-hari.<sup>149</sup>
- e. Memperbaiki dan melengkapi sarana fisik di sekolah, maka perlu disediakan dana yang cukup, mengefisienkan pengeluaran serta penggalian dana yang tepat dan kontinyu.

---

<sup>148</sup> Hasan Basri, *Remaja Berkualitas; Problematika Remaja dan Solusinya*. Cet. IV (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 11.

<sup>149</sup> Abuddin Nata. *Manajemen Pendidikan.....*, 23.