

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Spencer and Spencer menambahkan bahwa “*a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*”.¹ Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior. Dari penjelasan di atas spencer berpendapat bahwa kompetensi di samping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

¹ Spencer, M, Lyle, Jr and Signe M. Spencer. *Competency at work Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons Inc, 2013), 8.

Sedangkan istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.²

Kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* (memeriksa) dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.³

Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi sebagaimana dikemukakan oleh Fridreck Taylor adalah: “*Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then seeing that they do tersebut in the best and cheapest way*”.⁴ Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Dimek menyebutkan bahwa: *management is knowing where you want to go, what shall you must avoid, what the forces are with to which you must deal, and how to handle your ship, and your crew effectively and without waste, in the*

² Ulbert Silahahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2012), 135.

³ Mochtar Effendy, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Jakarta: PT. Bhatara Karya Aksa, 2014), 96.

⁴ Fridreck Taylor W., *Scientific Management* (New York: Happer and Breos, 2012), 2.

*process of getting there.*⁵ Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya.

Malayu S.P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.⁶

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara fektifdan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara ektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.⁷

⁵ Dimeck, *The Executive in Action* (New York: Harpen and Bross, 2010), 10.

⁶ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2011), 2.

⁷ *Ibid.*, 3.

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry dalam Sutopo menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan:

1. Perencanaan (*planning*): *Budgetting, Programming, Decision Making, Forecasting.*
2. Pengorganisasian (*organizing*): *Structuring, Assembling Resources, Staffing*
3. Penggerakan (*directing*): *Coordinating, Directing, Commanding, Motivating, Leading, Motivating*
4. Pengawasan (*controlling*): *Monitoring, Evaluating, Reporting* yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya.⁸

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.⁹

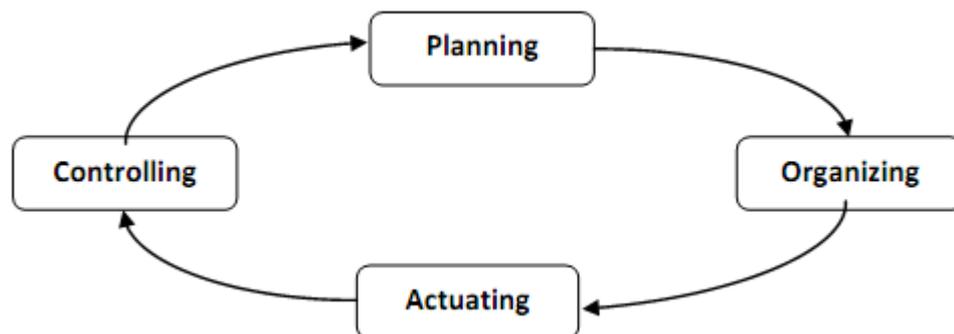
⁸ Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2012), 14.

⁹ Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Program Pascasarjan Universitas Negeri Malang 2011), 5.

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumberdaya, situasi, dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut.

Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarahan, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifan dan keefisiennya. Hasilnya merupakan feedback yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya.¹⁰ Secara visual siklus proses kegiatan manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar I
Siklus Kegiatan Manajemen



Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, controlling), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayne Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut

¹⁰ Ibid.

untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.¹¹

Sementara itu, menurut pendapat Sanusi dalam Akhmad Sudrajat menjelaskan bahwa:

Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.¹²

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan.

Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya

¹¹ Akhmad Sudrajat, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 2012), 6.

¹² Ibid.

tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Pada bagian lain, Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dengan mengutip dari Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu: (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.¹³

Di antara tugas dan fungsi seorang kepala sekolah/madrasah adalah kepala sekolah sebagai seorang manajer. A. F Stoner mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berfikir secara realistik

¹³ Ibid., 7.

dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit.¹⁴

Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari suatu organisasi apapun, termasuk kepala madrasah Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan daorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya.

Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai berikut:

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain/wakil-wakilnya.

¹⁴ A. F Stoner, *Management, Second Edition* (Englewood Cliffs: Prantice Hal Inc, 2012), 8-13.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas (E.Mulyasa, 2007: 103). Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.¹⁵

Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolahnya.

¹⁵ Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2014), 29.

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Planning atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.¹⁶ Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁷ Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai top management di madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.¹⁸

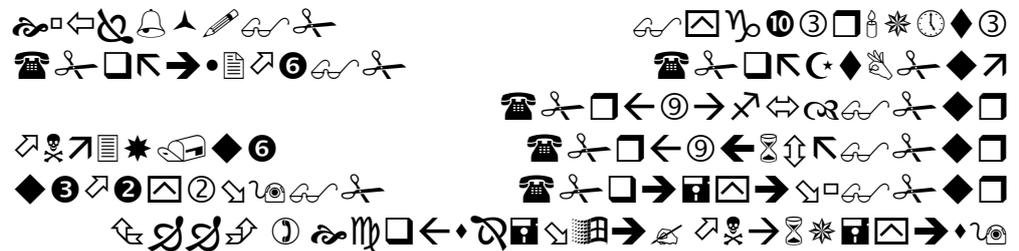
Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadits. Dalam hal perencanaan, al-

¹⁶ A.W. Widjaya, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 2011), 76.

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2012), 50.

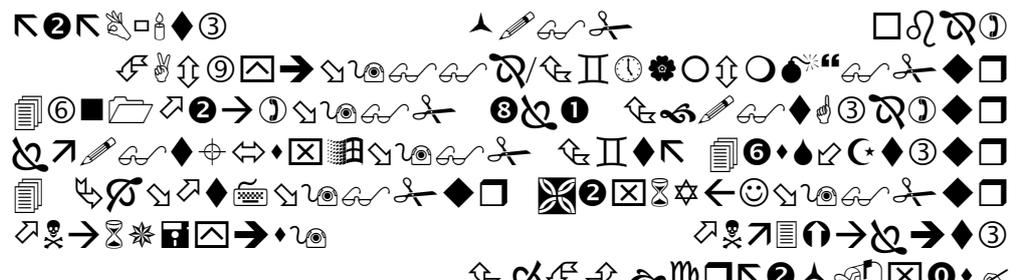
¹⁸ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 107.

Qur'an mengajarkan kepada manusia dalam surat al-Hajj ayat 77 yang berbunyi:



 “Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan”.
 (QS. Al-Hajj: 77).¹⁹

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manejer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan pendidikan.



 “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.²⁰ (QS. An-Nahl: 90).

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Di samping itu pula, intisari ayat tersebut

¹⁹ Al-Qur'an, 22: 77.
²⁰ Al-Qur'an, 19: 90.

merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.²¹

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan.

Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.²² Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.²³

²¹ Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi*, 170.

²² Stephen R. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (Englewoods Cliffs: Prentice Hall, Inc, 2013), 5.

²³ Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka Al-Husna. 2013), 71.

3. Penggerakan/Pengembangan (*Actuating*)

Actuating adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding*, *leading* dan *coordinating*.²⁴

Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan member motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara structural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan.²⁵

Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsure manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi,

²⁴ Ibid.

daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.²⁶

Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan prinsip berikut:

- a. Memperlakukan para pegawai (guru) dengan sebaik-baiknya;
- b. Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya;
- c. Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha
- d. Meningkatkan bakat dan kemampuannya;
- e. Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai;
- f. Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih;
- g. Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut;
- h. Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.²⁷

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya.

²⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Gunung Agung, 2013), 74.

²⁶ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Kanisius, 2014), 4.

²⁷ Nunung Chomzanah dan Atingtedjasutisna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Penerbit Armico 2014), 56.

4. Pengawasan/Evaluasi (*Controlling and Evaluating*),

Pangawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.²⁸

Menurut Onong Uchjana Efendy evaluasi adalah tahap terakhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan penilaian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu pengukuran (*measurement*) atau penilaian (*evaluation*) terhadap suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh organisasi yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau

²⁸ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 106.

tahun. Terdapat suatu perbedaan antara pengukuran dan penilaian dalam suatu obyek dilakukan dalam suatu evaluasi.²⁹

Pengukuran (*measurement*) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif. Sedangkan penilaian (*evaluation*) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai.³⁰

Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanya obyek yang mau dievaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif maupun kuantitatif.³¹ Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan perbandingan nyata. Sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistik.

Dari pengertian tersebut di atas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi dari evaluasi tersebut. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap publik/khalayak dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yaitu evaluasi berfungsi selektif, evaluasi berfungsi diagnostik dan evaluasi berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan. Mengingat pentingnya evaluasi

²⁹ Onong Uchjana Efendy, *Human Relation dan Public Relation* (Bandung: Mandar Maju, 2013), 131.

³⁰ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 3.

dalam suatu organisasi, maka Islam sebagai suatu agama yang komprehensif memberikan pedoman- pedoman yang dijadikan sebagai suatu prinsip dalam evaluasi.

³¹ M. Chabib Thoha, *Teknik Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 13.

B. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan

1. Pengertian Kepala Sekolah

Ada dua buah kata kunci untuk mendefinisikan pengertian kepala sekolah. Kedua kata tersebut adalah kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.³²

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah didefinisikan sebagai seorang tenaga profesional guru yang memberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kata memimpin mengandung makna luas, yaitu menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan. Dalam praktek organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.³³ Kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.³⁴

Kemandirian dan profesionalisme kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang

³² Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 122.

³³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 83.

³⁴ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2014), 182.

dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, dalam meningkatkan profesional guru seorang kepala sekolah dengan kemampuan dan kepemimpinan yang tangguh, agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Kemandirian kepala sekolah diperlukan terutama untuk memobilisasi sumber daya sekolah dalam kaitannya dalam perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan silabus, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar keuangan, pelayanan siswa hubungan masyarakat dan penciptaan iklim sekolah.³⁵

2. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor maka kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Jadi tugas ini menyangkut bidang perbaikan dan pengembangan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum atau perbaikan pengajaran.³⁶

Sahertian dan Frans Mataheru menyatakan bahwa:

Seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor nampak dengan jelas peranannya. Sesuai dengan pengertian hakiki dari supervisi itu sendiri, maka peranan supervisor ialah memberi support (*supporting*) membantu (*assisting*) dan mengikutsertakan (*shearing*). Peranan seorang supervisor ialah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas, dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggungjawab. Suasana yang demikian hanya dapat terjadi bila kepemimpinan dari sipervisor itu bercorak demokratis.³⁷

³⁵ Ibid, 24.

³⁶ Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 2013), 84.

³⁷ P. A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan TehnikSupervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usana Offset Printing, 2011), 31-32.

Adapun tugas kepala sekolah sebagai supervisor dapat disingkatkan sebagai berikut:

- a. Merancang, mengarahkan dan mengkoordinir semua aktivitas, agar sekolah berjalan dengan menuju tercapai tujuan sekolah.
- b. Membimbing para guru agar menunaikan tugasnya dengan semangat.
- c. Membimbing para murid untuk belajar rajin, tertib dan giat.
- d. Menjaga suasana baik dalam sekolah, antar guru, antar murid, antar pegawai, antar kelas sehingga tercapai suasana kekeluargaan.
- e. Melaksanakan hubungan baik kedalam dan keluar.
- f. Menjaga adanya koordinasi antara seksi-seksi dalam organisasi sekolah dan sebagainya.³⁸

Jadi melaksanakan supervisi adalah membantu meningkatkan situasi belajar pada umumnya dan membantu guru, agar ia mengajar lebih baik, sehingga dengan demikian guru dapat mengajar dengan lebih baik.

3. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Wahjosumidjo mengutip dari bukunya Koontz bahwa “kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi”.³⁹

Kata memimpin mempunyai arti: memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemauan maksimal dalam mencapai tujuan.

³⁸ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2015), 180.

³⁹ *Ibid.*, 103.

Dengan demikian kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing dan mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus:

- a. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa.
- b. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa dengan cara:
 - 1) Meyakinkan (*persuade*), berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar.
 - 2) Membujuk (*induce*), berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar.⁴⁰

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

Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

⁴⁰ Ibid, 105.

Kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat, di antaranya adalah: Jujur, Percaya diri, Tanggung jawab, Berani mengambil resiko dan keputusan, Berjiwa besar, Emosi yang stabil dan teladan.⁴¹

M. Daryanto mengutip dari Aswani menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah:

- a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (*policy*) sekolah.
- b. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup:
 - 1) Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
 - 2) Mengatur petugas pelaksana.
 - 3) Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).⁴²

Masih menurut M. Daryanto, fungsi sekolah sebagai pemimpin sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*planning*) yaitu menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan sekolah yang direncanakan oleh kepala sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) yaitu pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dapat berjalan dengan lancar. Disini kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja secara jelas kepada para guru dan staf atau yang menjadi bawahannya (rekan kerja).
- c. Pengarahan (*directing*) yaitu kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha agar mereka melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.
- d. Pengkoordinasian (*coordinating*) yaitu kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (*duplikasi*), kekosongan tindakan.
- e. Pengawasan (*contolling*) yaitu kegiatan agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan.⁴³

⁴¹ Ibid, 110.

⁴² M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, 81-82.

⁴³ Ibid., 82-83.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan yakni demokratis, otoriter, *laissez-faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter, dan mungkin bersifat *laissez-faire*. Dengan dimilikinya ketiga sifat tersebut oleh seorang kepala sekolah sebagai leader, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilakukan dengan gaya mendikte, menjual, melibatkan dan mendelegasikan.

4. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrator yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Dalam mensupervisi administrasi yang menitikberatkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.⁴⁴

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala

⁴⁴ M. Nurdin Matry, *Implementasi Dasar-Dasar Manajemen Sekolah dalam Era Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Aksara Madani, 2012), 371.

sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.⁴⁵ Meskipun demikian, pada hakikatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan di pecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.

5. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

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

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya agar mereka dapat memanfaatkan waktu

⁴⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 106.

untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

C. Profesionalisme Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Guru Profesional

Pada dasarnya guru adalah orang tua murid ketika di sekolah, sedangkan guru profesional yaitu guru yang mempunyai sifat profesional. Profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (ketrampilan, kejuruan, dan sebagainya).⁴⁶ Kata profesional berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian, dan sebagai kata benda berarti orang yang mempunyai keahlian, seperti guru, dokter, hakim, dan sebagainya.⁴⁷

Menurut Mc. Cully yang dikutip oleh Muhammad Nurdin menjelaskan profesi adalah:

*A vocation wich professional knowledge of some department a learning science is used in its applications to the other or in the practice of an art found it, maksudnya yaitu (bahwa dalam suatu pekerjaan yang bersifat profesional dipergunakan teknik serta prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual, yang secara sengaja harus dipelajari dan secara langsung dapat dipergunakan bagi kemaslahatan orang lain.*⁴⁸

Dari pengertian di atas, maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang

⁴⁶ Syafrudin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2013), 15.

⁴⁷ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 14.

⁴⁸ Muhammad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional* (Yogyakarta: Prisma Sophie, 2014), 121.

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.⁴⁹

2. Ciri-ciri Guru Profesional

Menurut Rochman Natawijaya yang dikutip oleh Syafrudin Nurdin, beberapa kriteria sebagai ciri suatu profesi adalah:

- a. Ada standar untuk kerja yang baku dan jelas.
- b. Ada lembaga pendidikan khusus yang menghasilkan pelakunya dengan program dan jenjang pendidikan yang baku serta memiliki standar akademik yang memadai dan bertanggung jawab tentang pengembangan ilmu pengetahuan.
- c. Ada organisasi yang memadai para pelakunya untuk mempertahankan dan memperjuangkan eksistensi dan kesejahteraannya.
- d. Ada etika dan kode etik yang mengatur perilaku para pelakunya dalam memperlakukan kliennya.
- e. Ada sistem imbalan terhadap jasa layanannya yang adil dan baku.
- f. Ada pengakuan masyarakat terhadap pekerjaan itu sebagai suatu profesi.⁵⁰

3. Syarat-syarat Guru Profesional

Menjadi seorang guru bukanlah pekerjaan yang gampang, seperti yang dibayangkan sebagian orang, dengan bermodal penguasaan materi dan menyampaikan kepada siswa sudah cukup. Hal ini belumlah dapat dikategorikan sebagai guru yang memiliki pekerjaan profesional, karena guru yang profesional, mereka harus memiliki berbagai ketrampilan, kemampuan khusus, mencintai pekerjaannya, menjaga kode etik guru, dan sebagainya.⁵¹

⁴⁹ Usman, *Menjadi Guru Profesional*, 15.

⁵⁰ Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, 17-18.

⁵¹ Martinis Yamin, *Profesional Guru dan Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2011), 6.

Menurut Oemar Hamalik yang dikutip oleh Martinis Yamin, menyatakan guru profesional harus memiliki persyaratan yang meliputi:

- a. Memiliki bakat sebagai guru
- b. Memiliki keahlian sebagai guru
- c. Memiliki keahlian yang baik dan terintegrasi
- d. Memiliki mental yang sehat
- e. Berbadan sehat
- f. Memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas
- g. Guru adalah manusia berjiwa Pancasila
- h. Guru adalah seorang warga negara yang baik.⁵²

Kriteria profesional yang lain (dari lokakarya pembinaan kurikulum pendidikan guru LIPI Bandung) adalah sebagai berikut:

- a. Fisik
 - 1) Sehat jasmani dan rohani
 - 2) Tidak mempunyai cacat tubuh yang bisa menimbulkan ejekan atau cemoohan atau rasa kasihan dari anak didik.
- b. Mental/kepribadian
 - 1) Berkepribadian/berjiwa Pancasila
 - 2) Mampu menghayati GBHN
 - 3) Mencintai bangsa dan sesama manusia dan rasa kasih sayang kepada anak didik.
 - 4) Berbudi pekerti yang luhur
 - 5) Berjiwa kreatif, dapat memanfaatkan rasa pendidikan yang ada secara maksimal.
 - 6) Bersikap demokratis dan penuh tenggang rasa.
 - 7) Mampu mengembangkan kreatifitas dan tanggung jawab yang besar akan tugasnya.

⁵² Yamin, *Profesional Guru dan Implementasi Kurikulum*, 7.

- 8) Mampu mengembangkan kecerdasan yang tinggi.
 - 9) Bersifat terbuka, peka, dan inovatif.
 - 10) Menunjukkan rasa cinta kepada profesinya.
 - 11) Ketaatannya akan disiplin
 - 12) Memiliki *sense of humor*.
- c. Keilmiahan/pengetahuan
- 1) Memahami ilmu yang dapat melandasi pembentukan pribadi
 - 2) Memahami ilmu pendidikan dan keguruan dan mampu menerapkannya dalam tugasnya sebagai pendidik.
 - 3) Memahami, menguasai, mencintai ilmu yang diajarkan.
 - 4) Senang membaca buku-buku ilmiah.
 - 5) Mampu memecahkan persoalan secara sistematis, terutama yang berhubungan dengan bidang studi.
 - 6) Memahami prinsip kegiatan belajar mengajar.
- d. Keterampilan
- 1) Mampu berperan sebagai organisator proses belajar mengajar.
 - 2) Mampu menyusun bahan pelajaran.
 - 3) Mampu menyusun GBPP (Garis Besar Program Pengajaran).
 - 4) Mampu memecahkan dan melaksanakan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan.
 - 5) Mampu merencanakan dan melaksanakan evaluasi pendidikan.⁵³

⁵³ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 37-38.

D. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan

1. Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan

Perencanaan peningkatan profesionalisme guru/tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya organisasi (sekolah), dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Perencanaan ketenagaan/guru adalah proses kegiatan penentuan kebijaksanaan dan perkiraan jumlah kebutuhan personalia untuk jangka waktu tertentu menurut bidang-bidang kegiatan yang terdapat dalam suatu organisasi.

Perencanaan personalia dalam hal ini guru adalah meliputi jumlah dan jenis keahlian atau keterampilan orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu yang dalam jangka panjang akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi.⁵⁴

Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan dalam proses manajemen sumberdaya manusia, yaitu dengan menyusun rancangan sekitar guru sekolah. Perencanaan guru menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan madrasah. Dalam hal ini dirancang atas dasar *job analysis*, *job discription*, *job spesification*, dan *job evaluation*.⁵⁵

⁵⁴ Made Pidarta, *Manajemen pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 2011), 120.

⁵⁵ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2010), 82.

Adapun hal-hal yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam proses perencanaan guru antara lain: 1) berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh madrasah, 2) berapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan dan berapa orang yang dibutuhkan pada setiap jenis keahlian, dan 3) upaya menempatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu.⁵⁶

Dalam merencanakan profesionalisme guru, para pengambil kebijakan (policy makers) dalam hal ini kepala sekolah menurut Udin Syaifudin Sa'ud harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru harus berorientasi masa depan, karena pendidikan adalah proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan.
- b. Perencanaan peningkatan profesionalisme harus selalu memperhatikan masalah, kebutuhan (analisis kebutuhan/need assesment), situasi, dan tujuan (visi dan misi sekolah)
- c. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru harus bersifat inovatif, kuantitatif dan kualitatif.
- d. Perencanaan peningkatan profesionalisme harus kenyal dan responsif terhadap kebutuhan yang berkembang dimasyarakat (dinamis dan kontinyu).⁵⁷

Perencanaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kualitatif maupun

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta, PT. Grasindo, 2010), 12.

kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan tenaga pendidikan yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan.

Oleh karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi tersebut sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang di butuhkan, dan juga akan menghasilkan spesifikasi pekerjaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan zaman. Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan (guru) yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.⁵⁸

Adapun mengenai tahapan-tahapan perencanaan sumberdaya guru merujuk pendapatnya Schuler dapat disimpulkan empat tahapan proses perencanaan yaitu:

Tahap pertama, *gathering, analyzing, and forecasting supply and demand data*. Pada tahap ini dilakukan sejumlah aktifitas untuk mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis, dan memprediksi kebutuhan data untuk menetapkan supply dan demand. Sumber data bisa berasal dari lingkungan internal dan eksternal, yang digali dari pengalaman masa lalu, pengamatan masa kini, dan prediksi kebutuhan masa depan.

Tahap kedua, *establishing, human resource objective and policies*. Penetapan tujuan dan kebijakan sumberdaya manusia/guru harus

⁵⁸ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, 152.

berlandaskan tujuan dan kebijakan corporate yang jelas. Tujuan utama penetapan kebijakan dalam perencanaan sumberdaya manusia/guru adalah merancang kebutuhan jumlah dan kualifikasi yang handal dan memiliki kompetensi professional untuk mendukung tercapainya sasaran corporate/sekolah.

Tahap ketiga, *human resource programming*. Pada tahap ini dirancang mekanisme dan prosedur manajemen sumberdaya manusia/guru yang dapat diimplementasikan dengan baik, terutama dalam meningkatkan daya tawar bagi rekrutmen yang qualified. Kegiatan meliputi penyusunan program yang berkaitan dengan hal-hal berikut: program pengadaan guru baru (mulai dari proses rekrutmen, seleksi, sampai pada penempatan), program perancangan kompensasi, pemberdayaan, pengembangan yang optimal (melalui pendidikan, pelatihan).

Tahap keempat, *human resource planning-controll and evaluation*. Pada tahap ini, kegiatan lebih difokuskan untuk mengawasi dan mengevaluasi implementasi program-program manajemen guru yang sedang berjalan agar tetap pada jalurnya (*on the right track*). Berdasarkan hasil evaluasi dapat diketahui kondisi obyektif SDM organisasi yang kemudian dimanfaatkan sebagai feedback untuk merevisi kebijakan, di samping itu hasil evaluasi dapat digunakan sebagai basis feedforward, khususnya untuk menyusun perencanaan selanjutnya di masa yang akan datang.⁵⁹

Pengadaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan,

⁵⁹ Schuler (1987: 62-78)

baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan tenaga pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan maka dilakukan kegiatan rekrutmen.⁶⁰

Pengadaan ketenagaan adalah usaha yang dilakukan untuk mengisi jabatan tertentu yang masih kosong, baik akibat pembentukan unit baru yang menyebabkan timbulnya kegiatan yang memerlukan pelaksana-pelaksana, maupun sebagai akibat terjadinya mutasi atau pergantian pegawai mulai dari penerimaan, pengangkatan, dan penempatan yang selanjutnya masih dapat diperinci lagi menjadi langkah-langkah pengadaan yang lebih detail. Rumusan yang lebih teknis dan menurut pedoman umum administrasi kepegawaian dan lingkungan departemen Pendidikan dan Kebudayaan (P&K) sebagai berikut: “pengadaan pegawai adalah proses kegiatan yang mengisi formasi yang lowong mulai perencanaan, pengumuman pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan menjadi pegawai negeri”.⁶¹

Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan mengenai pengadaan guru, yaitu: analisis jabatan, sumber-sumber tenaga kerja dan seleksi. George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Slamet mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan analisis jabatan adalah proses penyelidikan secara mendalam mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan. Analisis jabatan ini diperlukan untuk:

- a. Memperoleh gambaran mengenai segala macam karakteristik, fisik, mental, pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang harus dimiliki oleh seorang untuk menjalankan suatu jabatan dengan baik.

⁶⁰ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, 153.

⁶¹ *Ibid.*

- b. Menyusun rencana pendidikan dan latihan yang perlu dilakukan dalam mengajarkan suatu pekerjaan pada pegawai baru.
- c. Memperoleh informasi untuk menilai jabatan, memperbaiki syarat-syarat pekerjaan, merencanakan organisasi, pemindahan, dan promosi.⁶²

Menurut Mulyasa, seleksi dapat dilakukan dengan cara:

- a. Persiapan menerima para pelamar yang akan mengikuti seleksi
- b. Menyelenggarakan berbagai macam tes
- c. Wawancara
- d. Penelitian latar belakang pelamar
- e. Evaluasi medis
- f. Penelitian pendahuluan tentang kecakapan, pengetahuan, dan keterampilan pelamar.
- g. Pengambilan keputusan, apakah lamaran diterima atau ditolak.
- h. Harus berdasarkan mutu, dan sejalan dengan semangat otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan.⁶³

2. Pengembangan Profesionalisme Tenaga Kependidikan

Pengembangan ketenagaan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga yang berada dalam suatu unit organisasi. Usaha-usaha pengembangan itu melalui beberapa hal, di antaranya adalah; (1) pendidikan dan latihan (in-service training), pendidikan dan pelatihan adalah unsur utama dalam proses pengembangan pegawai (guru).

⁶² (Slamet Saksono: 1997: 49-52)

⁶³ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, 129,

Pendidikan disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk menerapkannya dimasa yang akan datang, (2) tugas belajar, (3) formasi dalam arti penempatan pada jabatan yang lebih dari semula, (4) pemindahan jabatan, (5) pemindahan lapangan dan pemindahan wilayah (*tour of duty and tour of area*), usaha-usaha lain dalam bentuk seminar, work shop, konferensi, rapat dinas dalam berbagai bentuk. Dalam hal ini perlu diperhatikan data mengenai rata-rata ijazah dan usaha promosi guru.⁶⁴

Dalam pengembangan pegawai negeri sipil ada beberapa macam latihan jabatan, yaitu latihan pra jabatan (*preservice training* atau *presentry training*), dan latihan dalam jabatan (*inservice training*). Latihan pra jabatan dibedakan menjadi dua, yaitu yang bersifat umum dan khusus. Latihan pra jabatan yang bersifat khusus hanya diikuti oleh CPNS yang ditunjuk oleh pimpinan instansi yang bersangkutan.

Sedangkan latihan pra jabatan yang bersifat umum adalah latihan yang diikuti oleh setiap CPNS yang baru diangkat. Latihan dalam jabatan terdiri dari latihan jabatan staf yang diberikan kepada para staf pimpinan atau para pembantu pimpinan, latihan jabatan lini yang diberikan pada para pimpian lini, dan latihan jabatan pimpinan yang diberikan kepada para pegawai yang menduduki jabatan kepala dan wakil kepala kantor, biro dan sebagainya.⁶⁵

⁶⁴ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2012), 28.

⁶⁵ Wursanto, *Manajemen Kepegawaian 2* (Yogyakarta: Kanisius, 2010), 86.

Dalam mengembangkan profesionalisme guru harus ada pemeliharaan, pemeliharaan ketenagaan ialah usaha-usaha untuk menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomi maupun social psychologis para guru. Yang termasuk dalam berbagai usaha pemenuhan kebutuhan tersebut di atas antara lain; gaji, tunjangan kesejahteraan, pemeliharaan kesehatan maupun keselamatan fisik dan mental pegawai, perlakuan yang adil dan wajar, penghargaan terhadap setiap prestasi, perwujudan semangat kekeluargaan, persaudaraan dan kerja sama.

Fungsi pemeliharaan/perawatan (*maintenance*) berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan guru yang produktif dan professional. Perawatan dapat dilakukan melalui berbagai program, misalnya: perlindungan K3 (kesehatan dan keselamatan kerja), kesejahteraan, pembagian kerja dan pemberdayaan kompetensi yang adil, dan perencanaan karir dan sebagainya.⁶⁶

3. Penilaian Profesionalisme Tenaga Kependidikan

Sebagai seorang pekerja profesional misalnya guru akan menampakkan adanya ketrampilan teknis yang didukung oleh sikap kepribadian tertentu karena dilandasi oleh pedoman-pedoman tingkah laku khusus (kode etik) yang mempersatukan mereka dalam satu korps profesi. Pendidikan yang baik sebagaimana yang diharapkan modern dewasa ini dan sifatnya yang selalu menantang, adalah model pendidikan yang mengharuskan tenaga kependidikan dan guru yang berkualitas dan profesional. Setidaknya ada tujuh ciri-ciri profesionalisasi jabatan guru yaitu:

⁶⁶ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 85-86.

- a. Guru bekerja semata-mata hanya memberi pelayanan kemanusiaan bukan usaha untuk kepentingan pribadi
- b. Guru secara hukum dituntut memenuhi berbagai persyaratan untuk mendapatkan lisensi mengajar serta persyaratan yang ketat untuk menjadi anggota profesi keguruan.
- c. Guru dituntut memiliki pemahaman serta keterampilan yang tinggi.
- d. Guru dalam organisasi profesional memiliki publikasi yang dapat melayani para guru sehingga tidak ketinggalan bahkan selalu mengikuti perkembangan yang terjadi.
- e. Guru selalu diusahakan mengikuti kursus-kursus, workshop, seminar, konvensi dan terlibat secara luas dalam berbagai kegiatan *in service training*.
- f. Guru diakui sepenuhnya sebagai suatu karir hidup (*a live carier*).
- g. Guru memiliki nilai dan etika yang berfungsi secara nasional maupun secara lokal.⁶⁷

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan di atas, diperlukan sistem penilaian tenaga kependidikan secara transparan, objektif, dan akurat, adalah dilakukannya proses penelian atau pengontrolan. Penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.⁶⁸

Penilaian ketenagaan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (*managerial*

⁶⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek dan Profesional* (Bandung: Angkasa, 2013), 78.

⁶⁸ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, 157.

supervision) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah kerja (mutasi). Fungsi controlling diarahkan untuk mengatur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.

Selain itu, penilaian khususnya terhadap guru harus dilakukan untuk memantau perkembangan profesionalisme guru dan untuk mempermudah meningkatkannya. Dalam hal ini Ronald T.C. Boyd (2002) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu: (a) untuk mengukur kompetensi guru dan (b) mendukung pengembangan profesional. Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (*classroom needs*), dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.⁶⁹

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator dalam hal ini adalah kepala sekolah atau pengawas sekolah) terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan: (1) keterampilan-keterampilan dalam

⁶⁹ Akhmad Sudrajat, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*, 29.

mengajar; (2) bersifat seobyektif mungkin; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru. Kepala sekolah sebagai seorang evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru, dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Ada beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, di antaranya:

- a. Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*)
- b. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan-catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-catatan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauh mana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan testing (evaluasi).
- c. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan

evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti: siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan self evaluation akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah dan pengawas.⁷⁰

Di antara format penilaian yang sering digunakan dalam melakukan penilaian terhadap perkembangan guru khususnya yang berstatus PNS oleh kepala sekolah adalah Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3) yang sekarang menjadi nilai SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Format penilaian ini telah dibakukan dan berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dengan adanya penilaian itu, maka setiap guru akan mengetahui kelebihan dan kekurangannya, sehingga diharapkan dapat membangkitkan dorongan untuk melakukan perbaikan.⁷¹

Setiap hasil evaluasi seyogyanya dilaporkan agar dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya. Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator: (a) penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak; (b) penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru; (c) menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi; (d) menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik; (e) memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan.⁷²

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, 145.

⁷² Ibid., 148.