

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

Siti Nurhidayatul Hasanah
STAI Muhammadiyah Tulungagung
sitinurhidayatulhasanah@yahoo.com

ABSTRACT: *As an institution that has long been developing, the school is an institution that is complex and unique. Is complex because of the madrasa as an organization in which there are various dimensions to each other interrelated and mutually determine. While unique madrasa as an institution that has certain characteristics that are not owned by other organizations. Head madrasah professionals need to succeed in government programs are being rolled out as local autonomy, decentralization of education, school-based management, competency-based curriculum. All of it requires the participation and professional performance headmaster. The school principal professional new paradigm in the management of education will have a positive impact and a fairly fundamental change in the renewal of the education system in schools.*

Sebagai lembaga yang sudah lama berkembang, madrasah merupakan lembaga yang bersifat komplek dan unik. Bersifat komplek karena madrasah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan unik bahwa madrasah sebagai lembaga memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki organisasi-organisasi lain. Kepala madrasah secara profesional perlu untuk mensukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan seperti otonomi daerah, desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi. Kesemuanya itu menuntut peran-serta dan kinerja profesional kepala madrasah. Kepala sekolah profesional paradigma baru dalam manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah.

Keyword: *Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Kompetensi Profesional Guru.*

Pendahuluan

Sebagai lembaga yang sudah lama berkembang, madrasah merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan unik bahwa madrasah sebagai lembaga memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakter tersendiri di mana terjadi proses belajar mengajar dan tempat terselenggaranya pembinaan dan pengembangan kehidupan beragama, juga berperan dalam menanamkan rasa kebangsaan, dan mencerdaskan kehidupan bangsa, madrasah merupakan sekolah umum yang berciri khas Islam.¹

Dengan peran dan sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil adalah apabila mampu memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Kepala madrasah secara profesional perlu untuk mensukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan seperti otonomi daerah, desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi. Kesemuanya itu menuntut peran-serta dan kinerja profesional kepala madrasah. Kepala sekolah profesional paradigma baru dalam manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah. Dampak ini antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif, budaya mutu, *team work* yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (*transparansi*) manajemen, kemauan untuk berubah, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas dan sustainabilitas.²

¹A. Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam* (Jakarta : LP3NI, 1998), hlm. 111.

²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 89.

Kemampuan manajerial yang handal mampu membawa suasana yang sehat dan dinamis. Menciptakan sikap dan semangat serta profesionalisme guru juga banyak tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Para tenaga pendidik dan staf akan dapat bekerja dengan baik dan penuh semangat bila kepala madrasah mampu menerapkan kepemimpinannya secara efektif. Begitu juga halnya dengan peningkatan profesionalisme guru perlu diperhatikan oleh kepala madrasah. Dalam kajian manajemen pendidikan, kegiatan menggerakkan orang lain adalah kepemimpinan (*leadership*).

Pembahasan

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan, di antaranya adalah sebagaimana yang telah didefinisikan oleh beberapa tokoh sebagai berikut :

- a. M. Ngalim Purwanto mengemukakan bahwa yang dimaksud kepemimpinan adalah Sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.³
- b. Menurut George R. Terry (1977 - 414) kepemimpinan adalah “hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.”⁴ Sedangkan menurut Wirawan, “kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasi visi.”⁵
- c. Pengertian kepemimpinan seperti yang diungkapkan oleh Soepardi yang dikutip oleh E. Mulyasa menyebutkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang

³M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Kependidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 26.

⁴Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung : Alfabeta, 2005), hlm. 144.

⁵*Ibid.*

dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.⁶

- d. Weber berpendapat kepemimpinan adalah “suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama.”⁷

Dari sejumlah pengertian kepemimpinan tersebut, pada pokoknya berkisar pada :

- a. Adanya seorang pemimpin.
- b. Adanya kelompok yang dipimpin.
- c. Perilaku mengarahkan aktivitas.
- d. Aktivitas hubungan dengan anggota.
- e. Proses komunikasi dalam mengarahkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang spesifik.
- f. Interaksi antar personel untuk mencapai hasil yang ditentukan.

Definisi kepemimpinan yang telah diuraikan di atas adalah pengertian kepemimpinan secara umum. Adapun yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam pendidikan adalah Kemampuan menggerakkan semua personil satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip paedagogik atau tindakan (tingkah laku) di antara individu-individu dan kelompok-kelompok yang menyebabkan mereka bergerak ke arah tercapainya tujuan-tujuan pendidikan yang menambah penerimaan bersama bagi mereka.⁸

2. Profesionalisme Guru

a. Pengertian Profesionalisme Guru

Dalam pembahasan ini terdapat dua istilah yang masing-masing mempunyai pengertian, yaitu profesional dan guru. Ada beberapa definisi yang telah diberikan oleh beberapa ahli mengenai pengertian profesional, yaitu :

- 1) Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia profesi berarti “bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian

⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 107.

⁷Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm. 145.

⁸Wasty Sumanto, Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan* (Surabaya : Usaha Nasional, t.t), hlm. 18.

(ketrampilan, keguruan dan sebagainya).”⁹ Jadi profesional adalah: 1) Bersangkutan dengan profesi, 2) Memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya, 3) Mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya.

2) Menurut Uzer Usman

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. Pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.¹⁰

Dari semua pendapat di atas, profesi secara umum dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan, jabatan atau keahlian yang betul-betul dikuasai baik secara teori maupun praktek melalui pendidikan dan pelatihan khusus. Suatu profesi secara teori tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak dilatih atau disiapkan untuk profesi tersebut. Sedangkan profesionalisme berarti suatu paham atau suatu pandangan bahwa suatu keahlian tertentu diperlukan dalam pekerjaan tertentu yang mana keahlian itu hanya diperoleh melalui pendidikan khusus atau latihan khusus.

Suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan umum. Atas dasar ini, ternyata pekerjaan profesional berbeda dengan pekerjaan lainnya karena suatu profesi memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya.

Menurut Bernard Barber, sebagai profesional ketika melaksanakan profesinya harus bisa berperilaku profesional. Adapun perilaku profesional harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) Mengacu pada ilmu pengetahuan.
- 2) Berorientasi kepada interest masyarakat (klien), bukan interest pribadi.

⁹Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 1988), hlm. 702.

¹⁰Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 14.

- 3) Pengendalian perilaku diri sendiri dengan menggunakan kode etik.
- 4) imbalan atau kompensasi uang merupakan simbol prestasi kerja bukan tujuan dari profesi.¹¹

Dengan demikian, prinsip kemitraan kerja dengan berbagai pihak terkait tetap dibutuhkan dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan profesinya.

Selanjutnya untuk mendapatkan pengertian yang jelas tentang guru juga penulis kemukakan beberapa pendapat dari para ahli sebagai berikut :

- 1) W.J.S. Poerwadarminto mengartikan “guru adalah orang yang kerjanya mengajar.”¹²
- 2) Ahmad D. Marimba dalam buku Pengantar Filsafat Pendidikan Islam mengatakan bahwa : “Guru adalah orang yang mempunyai tanggung jawab mendidik.”¹³
- 3) Zakiyah Daradjat mengemukakan, “Guru adalah pendidik profesional karenanya secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul di pundak para orang tua.”¹⁴

Dari beberapa pengertian guru sebagaimana yang dikemukakan di atas, maka secara umum dapat diartikan bahwa guru adalah yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi kognitif, afektif maupun psikomotorik.

Dari pemahaman tentang pengertian profesional dan guru, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa guru profesional yaitu orang yang bertugas dan bertanggung jawab dalam lapangan pendidikan berdasarkan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan khusus di bidang pekerjaannya dan mampu mengembangkan itu secara ilmiah di samping menekuni bidang profesinya.

Guru profesional dapat diartikan pula sebagai orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang

¹¹Depag RI, *Pedoman Pengembangan Profesi Kepengawasan dan Penyusunan Karya Tulis Ilmiah*, (Jakarta : Depag RI, 2004), hlm. 17.

¹²W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 1991), hlm. 335.

¹³Ahmad D. Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam* (Bandung : PT. Al-Ma'arif, 1989), hlm. 37.

¹⁴Zakiyah Daradjat, et.al., *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), hlm. 39.

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.

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-kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkat kemampuan (*competency*) yang beraneka ragam. Dalam hal ini yang dimaksud kompetensi guru merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak.

b. Persyaratan Profesional Guru

Secara formal sudah menjadi keharusan bahwa suatu pekerjaan profesi menuntut adanya syarat-syarat yang harus dipenuhi, termasuk dalam hal ini adalah pekerjaan sebagai guru. Persyaratan tersebut dimaksudkan untuk menentukan kelayakan seseorang dalam memangku pekerjaan tersebut. Di samping itu syarat tersebut dimaksudkan agar seorang guru dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional serta dapat memberi pelayanan yang sesuai dengan harapan.

Mengingat tugas dan tanggung jawab guru yang begitu kompleksnya, maka profesi guru ini memerlukan persyaratan khusus/ideal sebagaimana dikemukakan oleh Zakiyah Daradjat, antara lain :

- 1) Taqwa kepada Allah.
- 2) Berilmu.
- 3) Sehat jasmani dan rohani.
- 4) Berkelakuan baik, meliputi mencintai jabatan, bersikap adil, berlaku sabar, berwibawa, bersikap gembira, manusiawi, bekerja sama dengan guru lain, bekerja sama dengan masyarakat.¹⁵

Persyaratan guru profesional sebagaimana tercantum dalam “*Wawasan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan*” adalah :

- 1) Harus memiliki bakat sebagai guru.
- 2) Harus memiliki keahlian sebagai guru.

¹⁵Zakiyah Daradjat, et.al., *Ilmu Pendidikan Islam*, hlm. 41.

- 3) Harus memiliki kepribadian yang baik.
- 4) Harus memiliki mental yang sehat.
- 5) Berbadan sehat.
- 6) Harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas.
- 7) Guru adalah manusia berjiwa Pancasila.
- 8) Guru adalah warga negara yang baik.¹⁶

Dari pendapat di atas dapat diambil kesimpulan jika seseorang guru telah memiliki bekal dan syarat-syarat serta kepribadian sebagaimana di atas, maka akan menggambarkan profil seorang guru yang profesional, yang bertanggung jawab dan sebagai pusat keteladanan bagi murid-muridnya. Guru adalah pemimpin yang seharusnya meneladani kepribadian Rasulullah, sehingga guru itulah yang juga sebagai pusat keteladanan bagi murid-muridnya. Allah berfirman dalam Surat Al-Ahzab ayat 21 :

لقد كان لكم في رسول الله اسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا.

Artinya : “Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang-orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.”¹⁷

c. Ciri Profesional Guru

Dalam percakapan sehari-hari sering kita jumpai istilah profesi atau profesional. Ada seseorang yang mengemukakan profesional adalah profesinya sebagai dokter, guru dan sebagainya. Kalau diamati bermacam-macam profesi tersebut belum dapat dilihat dengan jelas tentang kriteria mengenai pekerjaan yang dapat disebut sebagai profesi.

Ciri-ciri profesi merupakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu pekerjaan apabila pekerjaan tersebut disebut sebagai profesi. Ciri-ciri ini berfungsi sebagai pembeda atas pekerjaan seseorang profesi dengan non profesi. Berikut ini dijelaskan ciri-ciri umum yang harus dipenuhi dalam setiap pekerjaan profesi yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

Adapun beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional seperti yang dikemukakan oleh Moh. Ali sebagaimana dikutip oleh Uzer Usman di antaranya adalah:

¹⁶Departemen Agama RI, *Wawasan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta : Dirjend Kelembagaan Agama Islam, 2005), hlm. 66.

¹⁷Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya.*, hlm. 671.

- 1) Menuntut adanya ketrampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- 2) Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
- 3) Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
- 4) Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dan pekerjaan yang dilaksanakan.
- 5) Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.¹⁸

Selain itu, Usman juga mengemukakan bahwa ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pekerjaan yang tergolong ke dalam suatu profesi, antara lain :

- 1) Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- 2) Memiliki obyek layanan yang tetap, seperti guru dengan muridnya.
- 3) Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.¹⁹

Adapun beberapa ciri keprofesian menurut T. Raka Joni seperti yang dikutip oleh Syafruddin Nurdin bila penerapannya di dalam pendidikan adalah :

- 1) Profesi itu diakui oleh masyarakat dan pemerintah dengan adanya bidang layanan tertentu yang hanya dapat dilakukan oleh kelompok pekerja yang dikategorikan sebagai suatu profesi.
- 2) Pemilikan sekumpulan ilmu yang menjadi landasan sejumlah teknik serta prosedur kerja untuk itu, bagi profesi keguruan, keharusan penguasaan bidang-bidang ilmu penyangganya.
- 3) Diperlukan persiapan yang sengaja dan sistematis sebelum orang melaksanakan pekerjaan profesional. Dengan kata lain, pekerjaan profesional mempersyaratkan pendidikan pra jabatan yang sistematis yang berlangsung relatif lama.
- 4) Mekanisme untuk melakukan penyaringan secara efektif sehingga hanya mereka yang dianggap kompeten yang diperbolehkan bekerja memberikan layanan ahli yang dimaksud.

¹⁸Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, hlm. 15.

¹⁹*Ibid.*

- 5) Diperlukan organisasi profesi di samping untuk melindungi kepentingan anggotanya dari saingan yang datang dari luar kelompok, juga berfungsi untuk meyakinkan supaya para anggotanya menyelenggarakan layanan ahli terbaik yang bisa diberikan demi kemaslahatan para pemakai layanan.²⁰

Perilaku seorang guru sebagai pekerja profesional secara garis besar mencerminkan tiga aspek, yaitu :

- 1) *Thought Fullness*, artinya perilaku seorang guru mencerminkan kepemilikan landasan keilmuan dan ketrampilan yang memadai yang diciptakan dalam suatu proses panjang baik dalam pendidikan pra jabatan maupun di dalam jabatan.
- 2) *Adaptability*, menyiratkan makna bahwa guru profesional di dalam melaksanakan tugasnya akan senantiasa melakukan penyesuaian teknis situasional dan kondisional sesuai dengan perkembangan jaman.
- 3) *Cohesiveness*, mengandung makna di dalam melakukan pekerjaannya seorang guru profesional akan menyikapi pekerjaannya dengan penuh dedikasi yang tinggi dengan berlandaskan kaidah-kaidah teknis prosedural dan kaidah filosofi sebagai layanan yang arif bagi kemaslahatan orang banyak.²¹

Jadi dengan demikian jelas bahwa yang dikehendaki oleh suatu pekerjaan profesi adalah tuntutan tanggung jawab moral kepada para anggotanya untuk menunjukkan kemampuan dan keahlian serta ketrampilan sesuai dengan bidang yang ditekuninya.

3. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Sesuai dengan ciri-ciri madrasah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, maka peran kepala madrasah harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu, kepala

²⁰Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta : Ciputat Pers, 2002), hlm.

²¹Agus Tiono, *Jurnal Pendidikan Tinjauan Yuridis Profesionalisme Guru Menurut UU Keguruan (Hak dan Kewajiban Guru sebagai Profesi)*, (Majalah Mimbar Pembangunan Agama No. 234/Shafar-Rabiul Awal/Maret 2006 M/TH. Ke-XX), hlm. 37.

madrasah dapat dipandang sebagai manager, sebagai pemimpin dan juga sebagai pendidik.

Adapun peran kepala madrasah sebagai seorang pemimpin suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik adalah :

a. Kepala Madrasah sebagai Manager

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

Sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendaya-gunakan sumber daya sekolah secara optimal.²²

Menurut Stoner, ada 8 macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu :

- 1) Bekerja dengan dan melalui orang lain.
- 2) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
- 4) Berpikir secara realistis dan konseptual.
- 5) Adalah juru penengah.
- 6) Adalah seorang politisi.
- 7) Adalah seorang diplomat.
- 8) Pengambil keputusan yang sulit.²³

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apapun, termasuk kepala sekolah. Terutama sekali

²²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 103.

²³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 96.

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 Madrasah sebagai Pemimpin

Kata memimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu, 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 manager 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 :

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- 2) 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.²⁴

c. Kepala Madrasah sebagai Pendidik

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

²⁴*Ibid.*, hlm. 104.

Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *edukator*, khususnya dalam peningkatan kinerja kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah sebagai berikut:

Pertama; mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Memberi kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.

Kedua; berusaha menggerakkan tim evaluasi belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga; menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengkhiri pelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996 merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. “Kepala sekolah sebagai *edukator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar.”²⁵

Kepala madrasah sebagai pemimpin formal hanya akan menjadi pemimpin yang efektif bilaman mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan atau tingkah laku kelompoknya. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab ganda, yaitu :

²⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala....*, hlm. 101.

- 1) Melaksanakan administrasi sekolah sehingga dapat tercipta situasi belajar yang baik.
- 2) Melaksanakan supervisi pendidikan sehingga diperoleh peningkatan kegiatan mengajar guru dalam membimbing pertumbuhan murid-murid.

Pembahasan di bawah ini akan dikemukakan berkenaan dengan fungsi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

d. Kepala Madrasah sebagai Administrator

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

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan. Dalam hal ini fungsi kepala madrasah sebagai administrator adalah :

- 1) Membuat rencana atau program tahunan yang meliputi program pengajaran, kesiswaan atau kepegawaian, keuangan dan sarana prasarana.
- 2) Menyusun organisasi sekolah dalam menyusun organisasi sekolah perlu diperhatikan prinsip-prinsip pengorganisasian yang baik dan di dalam pelaksanaannya diperlukan pengkoordinasian serta pengarahan yang kontinu dari pimpinan sekolah.
- 3) Pengelolaan kepegawaian yang dalam ilmu administrasi biasa disebut manajemen, dan merupakan tugas kepala madrasah yang sangat penting karena manajemen merupakan inti keseluruhan kegiatan administrasi. Pengelolaan kepegawaian meliputi penerimaan, penempatan dan pemberian tugas guru dan pegawai, usaha peningkatan kesejahteraan guru dan pegawai,

peningkatan mutu profesional serta pengembangan karier mereka.²⁶

Fungsi administrator pendidikan di dalam sekolah sangat kompleks karena selain kepala sekolah harus merencanakan (*planning*) tindakan apa yang akan dilakukan di dalam lembaga yang ia pimpin, setelah itu ia juga harus dapat mengorganisasikan (*organizing*) siapa-siapa saja yang ditugaskan menjalankan tugas-tugas tersebut dengan baik dan sesuai dengan keahlian dan kemampuan. Pada tahap selanjutnya juga bertugas untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat bersama dengan para anggota (*actuating*). Dan pada tahap terakhir dari seluruh kegiatan tersebut harus mengevaluasi dan memberikan penilaian terhadap seluruh kegiatan yang telah dilakukan (*controlling* dan *evaluating*). Seluruh kegiatan ini, kepala madrasah hendaknya menerapkan selalu sistem demokratis dalam kepemimpinannya dan selalu mengikutsertakan seluruh karyawan dan para guru dalam merencanakan, melaksanakan dengan baik dan tanggung jawab.

e. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah terus mengalami perkembangan dan perubahan. Kepala madrasah yang berfungsi sebagai administrator juga berfungsi sebagai seorang supervisor yang bertugas untuk memberikan bimbingan bagi guru dan karyawan dengan melalui pertumbuhan kemampuan sebagai sarana meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.

Menurut Ngalim Purwanto, “Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang essensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.”²⁷

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Menurut Baharudin Harahap “Supervisi adalah kegiatan yang dijalankan terhadap orang yang menimbulkan atau yang potensial menimbulkan komunikasi dua arah.”²⁸

Supervisi di bidang pendidikan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada guru-guru dan kepada personalia sekolah lainnya yang langsung

²⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Kependidikan*, hlm. 112.

²⁷*Ibid.*, hlm. 115.

²⁸Departemen Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama* (Jakarta : Depag RI, 2003), hlm. 9.

menangani belajar siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang lebih meningkat.²⁹

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berfungsi sebagai supervisor. Tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern, diperlukan supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan obyektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepala madrasah sebagai supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh sebab itu, perlu dijabarkan secara operasional dengan memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya supervisi yang lebih efektif. Dalam hal ini sebagaimana dijabarkan dalam tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut :

- 1) Membantu guru agar dapat memahami dan mengerti tujuan-tujuan pendidikan di sekolah dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.
- 2) Untuk dapat melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di sekolah dan hubungan antara staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan masing-masing.
- 3) Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya.
- 4) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 5) Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah.

²⁹Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran* (Jakarta : PT. Riau Putra, 2003), t.h.

- 6) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, mengirim mereka mengikuti penataran-penataran, seminar yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.
 - f. Kepala Madrasah sebagai Inovator
Dalam rangka melakukan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melakukan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*.
 - g. Kepala Madrasah sebagai Motivator
Sebagai motivator, kepala madrasah 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).
- 4. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Menurut Glickman dalam *Gwyn J. Minor*, ada beberapa strategi yang diikuti oleh kepala sekolah dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, yaitu :

- a. Mendengar (*listening*); maksudnya kepala sekolah mendengarkan apa saja yang dikemukakan guru, bisa berupa kelemahan, kesulitan, masalah dan apa saja yang dialami guru, termasuk yang ada kaitannya dengan peningkatan profesionalisme guru.
- b. Mengklarifikasi (*clarifying*); maksudnya kepala sekolah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru dalam mengklarifikasi kepala madrasah memperjelas apa yang diinginkan guru dengan menanyakan kepadanya.

- c. Mendorong (*encouraging*); kepala madrasah mendorong guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bilamana masih dirasakan belum jelas.
- d. Mempresentasikan (*presenting*); kepala sekolah mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru.
- e. Memecahkan masalah (*problem solving*); kepala sekolah bersama-sama dengan guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru.
- f. Negosiasi (berunding); dalam berunding, kepala sekolah dan guru membangun kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan masing-masing atau bersama-sama.
- g. Mendemonstrasikan; kepala sekolah mendemonstrasikan hal-hal tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditirukan oleh bawahan.
- h. Mengarahkan (*directing*); kepala sekolah mengerahkan guru melakukan hal-hal tertentu.
- i. Menstandarkan; kepala sekolah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru.
- j. Memberikan penguat; yang dimaksud kepala madrasah memberikan penguat dengan menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru.³⁰

Ada lima hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah yang menggunakan strategi *collaborative* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, yaitu antara lain :

- a. Pembina mempresentasikan persepsinya mengenai sesuatu yang dijadikan sebagai sasaran pembinaan.
- b. Pembina mempertanyakan kepada guru mengenai sesuatu yang dijadikan sebagai sasaran pembinaan.
- c. Pembina mendengarkan guru.
- d. Pembina dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah.
- e. Pembina dan guru bernegosiasi atau berunding.

Menurut teori ini ditegaskan bahwa strategi pembinaan yang *collaborative* baik tanggung jawab guru maupun pembina sama-sama berada dalam keadaan sedang atau berada di kawasan seimbang.

³⁰Wakidi, Tesis : *Pembinaan Profesional Guru pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus SD Al-Hikmah Surabaya)*, (Surabaya, 2002, tidak diterbitkan).

Kesimpulan

Kepemimpinan dalam pendidikan adalah Kemampuan menggerakkan semua personil satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip paedagogik atau tindakan (tingkah laku) di antara individu-individu dan kelompok-kelompok yang menyebabkan mereka bergerak ke arah tercapainya tujuan-tujuan pendidikan yang menambah penerimaan bersama bagi mereka.

Guru profesional yaitu orang yang bertugas dan bertanggung jawab dalam lapangan pendidikan berdasarkan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan khusus di bidang pekerjaannya dan mampu mengembangkan itu secara ilmiah di samping menekuni bidang profesinya.

Adapun peran kepala madrasah sebagai seorang pemimpin suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik adalah : sebagai manager, pemimpin dan pendidik. Ada beberapa strategi yang diikuti oleh kepala madrasah dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, yaitu : 1) Mendengar (*listening*); 2) Mengklarifikasi (*clarifying*); 3) Mendorong (*encouraging*); 4) Mempresentasikan (*presenting*); 5) Memecahkan masalah (*problem solving*); 6) Negosiasi (berunding); 7) Mendemonstrasikan; 8) Mengarahkan (*directing*); 9) Menstandarkan; 10) Memberikan penguat.

Daftar Pustaka

- Azhari, Ahmad, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran* (Jakarta: PT. Riau Putra, 2003).
- Departemen Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama* (Jakarta: Depag RI, 2003).
- Daradjat, Zakiyah, et.al., *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996).
- Departemen Agama RI, *Wawasan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Dirjend Kelembagaan Agama Islam, 2005).
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1988).
- Depag RI, *Pedoman Pengembangan Profesi Kepengawasan dan Penyusunan Karya Tulis Ilmiah*, (Jakarta: Depag RI, 2004).

- Fadjar, A. Malik, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam* (Jakarta: LP3NI, 1998).
- Maksum, Ali, *Makalah Managemen Pendidikan Islam* (Surabaya: IAIN Sunan Ampel, tt./tidak diterbitkan).
- Marimba, Ahmad D., *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam* (Bandung: PT. Al-Ma'arif, 1989).
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003).
- Nurdin, Syafruddin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Pers, 2002).
- Poerwadarminto, W.J.S., *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1991).
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Kependidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003).
- Rahmi, Sri, *Tesis: Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Profesional Tenaga Kependidikan di MTsN Malang*, 2003, tidak dipublikasikan.
- Sagala, Saiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2005).
- Sumanto, Wasty, dan Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, t.t).
- Tiono, Agus, *Jurnal Pendidikan Tinjauan Yuridis Profesionalisme Guru Menurut UU Keguruan (Hak dan Kewajiban Guru sebagai Profesi)*, (Majalah Mimbar Pembangunan Agama No. 234/Shafar-Rabiul Awal/Maret 2006 M/TH. Ke-XX).
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004).
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002).
- Wakidi, *Tesis: Pembinaan Profesional Guru pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus SD Al-Hikmah Surabaya)*, (Surabaya, 2002, tidak diterbitkan).