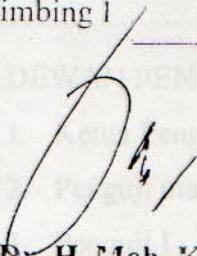


PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Pertama Assidiqi Curahlele Balung Jember” yang ditulis oleh Robith Fahmi ini, telah disetujui untuk diuji di depan dewan penguji tesis.

Jember,.....

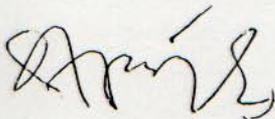
Pembimbing I



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP. 19650720 199203 1 003

Jember,.....

Pembimbing II



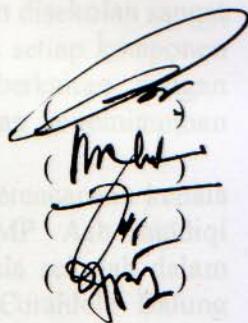
Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
NIP. 19750103 199303 1 001

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “**Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Pertama Assidiqi Curahlele Balung Jember**” yang ditulis oleh Robith Fahmi ini, telah dipertahankan di depan dewan penguji tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Rabu tanggal 4 Juli 2018 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Sofyan Tsauri M.M
2. Penguji utama : Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
3. Penguji I : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
4. Penguji II : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag



Jember, 23 Juli 2018

Mengesahkan
Direktur Pascasarjana IAIN Jember



Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
NIP. 19750103 199903 1 001

ABSTRAK

Fahmi, Robith, 2018. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Assidiqi Curahlele Balung Jember*. Program Studi Pendidikan Islam Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. Pembimbing II: Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru.

Implementasi desentralisasi pendidikan menuntut kepala sekolah dan pengawas menunjukkan profesionalitasnya, mereka dituntut untuk mengembangkan sekolah yang efektif dan produktif dengan penuh kemandirian dan akuntabilitas. Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran disekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan serta tugas yang dibebankan kepadanya.

Fokus penelitian dalam tesis ini adalah (1) Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember? (2) Bagaimana pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember? (3) Bagaimana evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember?.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Lokasi penelitian di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember. Prosedur pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis data interaktif yaitu meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, *member check*, dan diskusi teman sejawat.

Adapun hasil penelitian dalam perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi yaitu (1) perencanaan dilakukan sebelum tahun ajaran baru dan diikuti seluruh civitas akademik berdasarkan visi dan misi sekolah dengan tujuan sebagai pedoman kegiatan satu tahun ke depannya. (2) Terbagi menjadi tiga program yaitu program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. (3) Perbedaan pendapat setiap guru dan kepala sekolah menjadi penengah sekaligus pembuat keputusan. Terbatasnya sarana dan prasarana dan diperlukan sebuah pembangunan gedung perpustakaan sebagai solusinya.

Pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu (1) Pelaksanaan program terbagi menjadi tiga tahap yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka pendek. (2) Kepala sekolah menggunakan komunikasi formal dan nonformal baik tertulis dan lisan. (3) Strategi yang digunakan yaitu dengan memotivasi, pemberian reward and punishment, dan menjaga komunikasi dengan baik.

Ada dua evaluasi untuk meningkatkan profesionalisme guru yaitu (1) Dilaksanakan evaluasi setiap sebulan sekali dalam rapat dewan guru, rapat awal semester, rapat pertengahan semester, rapat akhir semester, guru IPA yang mengikuti MGMP, dan 2 bulan sekali dalam kegiatan anjingsana antar guru. (2) Tindak lanjut dari hasil evaluasi di SMP Asshiddiqi belum terlaksana secara maksimal karena kurangnya kesadaran antar guru untuk saling mengingatkan tentang hasil evaluasi pada awal perencanaan.



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa diucapkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru” ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasulullah yang telah menuntun umatnya dan menjadi suri tauladan yang baik bagi umatnya.

Proses penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu saya ucapkan terima kasih teriring doa *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan Tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. Selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag selaku direktur Pascasarjana IAIN Jember dan sekaligus pembimbing II yang telah memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd selaku dosen pembimbing I yang telah memberi bimbingan dan pengarahan sehingga penyusunan tesis ini berjalan lancar sampai selesai.

4. Seluruh Dosen dan Civitas Akademik Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik, dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.
5. Mohammad Ervan Agustian selaku kepala sekolah, seluruh guru, dan civitas akademik SMP Assiddiqi yang telah berkenan untuk bekerja sama dan memberikan informasi penelitian dalam penyusunan Tesis ini.
6. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya tesis ini.

Semoga penyusunan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jember, 1 Mei 2018

Robith Fahmi

IAIN JEMBER

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Definisi Istilah	9
F. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Terdahulu	11
B. Kajian Teori.....	14
1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	14
2. Pengertian Kepala Sekolah	24
3. Keterampilan Kepala Sekolah	29
4. Pengertian Guru	47
5. Profesionalisme Guru	50

BAB III METODE PENELITIAN	56
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	56
B. Latar Penelitian.....	57
C. Kehadiran Peneliti	57
D. Subyek Penelitian	57
E. Sumber Data	58
F. Teknik Pengumpulan Data	58
G. Analisis Data	61
H. Uji Keabsahan	63
I. Tahapan-Tahapan Penelitian	64
BAB IV PENYAJIAN DATA	65
A. Paparan data dan hasil analisis data	65
B. Hasil Penelitian	95
C. Matrix Temua.....	102
BAB V PEMBAHASAN	105
A. Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Asshidiqi Balung Jember	105
B. Pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Asshidiqi desa Curahlele Balung Jember.....	109
BAB VI PENUTUP.....	118
A. Kesimpulan	118
B. Saran Saran.....	118
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Originalitas Penelitian)	16
2. Tabel 2.2 Bentuk Pertanyaan dalam Perencanaan	
3. Tabel 2.3 Implementasi Pendidikan Karakter dalam KTSP	48
4. Tabel 3.1 Tahap-tahap Penelitian	69
5. Tabel 4.1 Matriks Temuan	115
6. Tabel 4.2 Matriks Temuan	
7. Tabel 4.3 Matriks Temuan	



PERNYATAAN KEASLIAN

No : B.763/In.2017/06.9/PN2017

Jember, 30 Oktober 2017

Lampiran :

yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Robith Fahmi

NIM : 084 911 4033

Program : Magister

Status : Pascasarjan IAIN Jember

yang sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil dari penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Disetujui dengan penuh bakti oleh mahasiswa yang tertera di bawah ini:

Nama

Robith Fahmi

Tempat/Tgl lahir

Jember, 1 Mei 2018

NIM

Semester / Program Studi

Saya yang menyatakan

Jenjang

Alamat



Robith Fahmi
NIM. 084 911 4033

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan tesis, agar diizinkan untuk mengadakan penelitian/riset selama kurang lebih 3 bulan di lingkungan daerah / lembaga wawenang saudara / kerabat yang akan dilakukan adalah mengenai:

Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Pertama Assidiq Curah Lale

Demikian Atas Perhatian dan Kerjasamanya di sampaikan Terimakasih.

Wassalamu'alaikum W. Wb.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136

Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.stainjbr@gmail.com

No : B.783 /In.20/PP.00.9/ Ps/2017
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian
untuk Penyusunan Tesis

Jember, 30 Oktober 2017

Kepada Yth.

Kepala Sekolah SMP Assidiqi

Di - Jember

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat bahwa mahasiswa yang tersebut
dibawah ini :

Nama : **Robith Fahmi**
Tempat/Tgl lahir : Jember, 27 Juli 1991
NIM : 0849114033
Semester / Program Studi : VII / MPI
Jenjang : S2
Alamat : Ds. Curah Lele Kec. Balung

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan tesis, agar diizinkan untuk
mengadakan penelitian/riset selama kurang lebih 3 Bulan di lingkungan daerah
/ lembaga wewenang saudara. Penelitian yang akan dilakukan adalah
mengenai :

**Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme
Guru Di Sekolah Menengah Pertama Assidiqi Curah Lele .**

Demikian Atas Perhatian dan Kerjasamanya di sampaikan Terimakasih,
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag

NIP. 19750103 199903 1 001



YAYASAN ASH-SHIDDIQI CURAHLELE
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
(SMP ASH-SHIDDIQI)

NSS:202052413361 NPSN:69882336

Dusun Krajan Kidul, Desa Curahlele Kec. Balung Kabupaten Jember HP. 0852-5729-1942

KODE POS 68161 Balung Email : smpashiddiqi@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 0023/C/SMP.ASH-SHIDDIQI/V/2018

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Mohammad Ervan Agustian,S.Pd

Jabatan : Kepala Sekolah

Menerangkan bahwa :

Nama : Robith Fahmi

NIM : 0849114033

Program Study : S2 Managemen Pendidikan Islam

Jurusan : Managemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah

Universitas : Pasca Sarjana IAIN Jember

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian atau riset berkenaan dengan penyelesaian tugas studinya dengan judul "Managemen Kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Desa Curahlele" selesai tanggal 01 Mei 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jember 01 Mei 2018

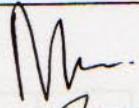
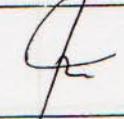
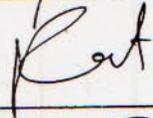
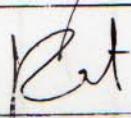
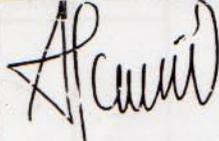
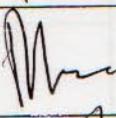
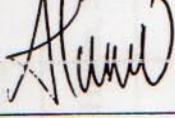
Kepala Sekolah



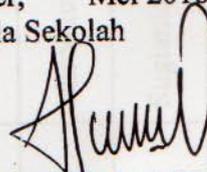

Mohammad Ervan Agustian

JURNAL PENELITIAN
DI SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung

NO	HARI, TANGGAL	NARASUMBER	TTD
1	Jumat, 20 Oktober 2017	Observasi	Rut
2	Kamis, 26 Oktober 2017	Observasi	Rut
3	Senin, 30 Oktober 2017	Observasi dan wawancara dengan bapak Ervan Agustian selaku kepala sekolah	Almudi
4	Senin, 30 Oktober 2017	Observasi dan wawancara dengan Ibu Mila Mahdiyah selaku guru PAI	Mm.
5	Senin, 30 Oktober 2017	Observasi dan wawancara dengan Ibu Ani	A
6	Senin, 30 Oktober 2017	Observasi dan wawancara dengan bapak Agil	A
7	Kamis, 02 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan bapak Ervan Agustian selaku kepala sekolah	A
8	Kamis, 02 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan Ibu Mila Mahdiyah selaku guru PAI	Mm.
9	Kamis, 02 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan Ibu Ani	A
10	Kamis, 02 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan bapak Agil	A
11	Rabu, 08 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan bapak Ervan Agustian selaku kepala sekolah	Almudi
12	Selasa, 14 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan bapak Ervan Agustian selaku kepala sekolah	Almudi

13	Kamis, 16 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan Ibu Mila Mahdiyah selaku guru PAI	
14	Kamis, 16 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan Ibu Ani	
15	Kamis, 16 Nopember 2017	Observasi	
16	Sabtu, 25 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan bapak Ervan Agustian selaku kepala sekolah	
17	Sabtu, 25 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan bapak Agil	
18	Senin, 27 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan Ibu Mila Mahdiyah selaku guru PAI	
19	Senin, 27 Nopember 2017	Observasi dan wawancara dengan Ibu Ani	
20	Kamis, 30 Nopember 2017	Observasi	
21	Jumat, 01 Desember 2017	Observasi dan wawancara dengan bapak Ervan Agustian selaku kepala sekolah	
22	Sabtu, 02 Desember 2017	Observasi dan wawancara dengan Ibu Mila Mahdiyah selaku guru PAI	
23	Rabu, 03 Januari 2018	Observasi dan wawancara dengan Ibu Ani	
24	Sabtu, 06 Januari 2018	Observasi dan wawancara dengan bapak Ervan Agustian selaku kepala sekolah	

Jember, Mei 2018
Kepala Sekolah



MOH. ERVAN AGUSTIAN
NIP.



ABSEN DAFTAR HADIR GURU

SMP ASH-SHIDDIQI CURAHLELE BALUNG JEMBER
SEMESTER I TAHUN PELAJARAN 2015/2016

Dusun Krajan K'dul, Desa Curah lele Kec. Balung Kode Pos 68161 Tlp 085645825031 Email: smpash.shiddiqicurahlele@gmail.com

NO	NAMA	APRIL						Ket
		7	8	9	10	11	12	
1.	Moh. Ervan Agustian, S.Pd	✓	i	i	✓	✓	✓	
2.	Anni Afifah, S.Pd	✓	✓	✓	A	✓	i	
3.	Taufiqur Rahman, M.Pd	A	✓	i	✓	i	✓	
4.	Mila Mahdiyan, S.Pd.I	✓	✓	✓	-	✓	i	
5.	Ahmad Agil Ilyas, S.Pd	✓	✓	✓	✓	-	✓	
6.	Ahmad Fawaid, S.Pd	✓	✓	✓	i	✓	✓	
7.	Misbahul Munir, S.Pd. I	✓	A	✓	i	-	✓	
8.	Sugianto, S.Pd	✓	✓	✓	✓	✓	A	
9.	Lukmanul Hakim, S.Pd	i	-	✓	✓	A	-	



**JADWAL KEGIATAN SUPERVISI PENDIDIKAN
SMP ASH-SHIDDIQI CURAHLELE BALUNG JEMBER
SEMESTER I TAHUN PELAJARAN 2017/2018**

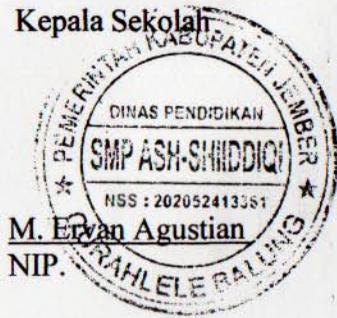
Dusun Krajan Kidul, Desa Curah lele Kec. Balung Kode Pos 68161 Tlp 085645825031 Email: smpash.shiddiqicurahlele@gmail.com

NO	URAIAN	TUJUAN	SASARAN	PELAKSANAAN/BULAN						Ket
				Jul	Agus	Sep	Okt	Nop	Des	
1.	Supervisi Manajerial (Administrative)	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan wali kelas dalam merencanakan proses pembelajaran serta administrasi lainnya	Wali Kelas							
2.	Supervisi Manajerial (Administrative)	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan proses pembelajaran serta administrasi lainnya	Guru Mapel							
3.	Supervisi Akademik (Proses Pembelajaran)	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan para guru dalam melakukan proses pembelajaran	Para Guru							

Tindak lanjut:

.....
.....
.....
.....

Kepala Sekolah



Jember,
Wali Kelas/Guru Mapel

(.....)
NIP.



Sekolah Menengah Pertama
Ash-Shiddiqi Curahlele Balung
Kode Pos 68161 Tlp 085645825031
Email: smpash.shiddiqicurahlele@gmail.com

SUPERVISI ADMINISTRASI PERENCANAAN PEMBELAJARAN

Nama Sekolah :
Nama Guru :
Mangkat, Golongan :
Jumlah Kelas/Guru :
Waktu Jam Tatap Muka :
Semester/Tahun Pelajaran :
Sertifikasi Pendidik :
Pelaksanaan Supervisi :

No	Komponen Administrasi Pembelajaran	Kondisi		Skor Nilai				Keterangan
		Ya	Tidak	4	3	2	1	
1.	Program Tahunan							4=Baik Sekali
2.	Program Semester							3=Baik
3.	Silabus							2=Cukup
4.	RPP							1=Kurang
5.	Kalender Pendidikan							
6.	Jadwal Pelajaran/Tatap Muka							
7.	Agenda Harian							
8.	Absensi Siswa							
9.	Daftar Nilai							
10.	KKM							
11.	Rancangan Penilaian							
12.	Instrumen Penilaian							
Jumlah Skor								

Skor Perolehan
Skor Maksimal (48)

Nilai Akhir

Cetercapaian: 86% - 100% = Baik Sekali
70% - 85% = Baik
55% - 69% = Cukup
Di Bawah 55% = Kurang



Sekolah Menengah Pertama
Ash-Shiddiqi Curahlele Balung
 Kode Pos 68161 Tlp 085645825031
 Email: smpash.shiddiqicurahlele@gmail.com

PERVINSI RENCANA PELAKSANAAN PEMBELAJARAN

Tindak lanjut:

.....

.....

.....

Jember,
 Wali Kelas/Guru Mapel

Kepala Sekolah

 M. Eka Agustian
 NIP.



(.....)
 NIP.

Kompetensi	Kelas					
	V	VI	VII	VIII	IX	X
Pemilihan tujuan pembelajaran						
Mengembangkan analisis pembelajaran yang mendukung untuk sistem						
Mengembangkan analisis belajar yang dilaksanakan						
Mengembangkan hasil belajar yang terukur						
Mengembangkan proses pembelajaran yang sesuai dengan kompetensi dasar						
Mengembangkan hasil belajar yang relevan dengan kompetensi dasar						
Pemilihan dan penetapan materi ajar						
Materi ajar sesuai jenis kompetensi dasar						
Materi ajar sesuai fakta, konsep, prinsip dan prosedur yang relevan dengan kompetensi dasar						
Materi ajar ditulis dalam bentuk butir-butir yang sesuai dengan permasalahan di kelas						



Sekolah Menengah Pertama

Ash-Shiddiqi Curahlele Balung

Kode Pos 68161 Tlp 085645825031

Email: smpash.shiddiqicurahlele@gmail.com

<p>pembelajaran Merincinikan kegiatan pendahuluan yang ditujukan untuk memotivasi dan memfokuskan perhatian peserta didik untuk mengikuti proses pembelajaran Rumusan proses pembelajaran eksplorasi sesuai dengan metode yang ditetapkan Rumusan proses pembelajaran elaborasi sesuai dengan metode yang ditetapkan Rumusan pembelajaran kolaborasi sesuai dengan metode yang ditetapkan Merincinikan kegiatan penutup yang ditujukan untuk mengakhiri aktivitas pembelajaran</p>									
<p>6. Pemilihah tehnik dan perumusan penilaian hasil belajar Tekhnik penilaian relevan dengan pencapaian indikator komepetensi dasar Rumusan peneilaian belajar relevan dengan tujuan yang ditetapkan Rumusan penilaian memenuhi persyaratan substansi (memperesentasikan kade yang dinilai) Rumusan penilaian memenuhi persyaratan konstruksi (tekhnis sesuai dengan bentuk instrumen) Rumusna penilaian memenuhi persyaratan bahasa (baik, benar dan komunikatif)</p>									
<p>7. Kegiatan instrumen penilaian Ada instrumen penilaian proses Ada soal-soal tes hasil belajar</p>									



Sekolah Menengah Pertama
Ash-Shiddiqi Curahlele Balung
Kode Pos 68161 Tlp 085645825031
Email: smpash.shiddiqicurahlele@gmail.com

Ada kunci jawaban																				
Ada pedoman penskoran																				
Ada prosedur, pedoman penilaian atau kriteris keberhasilan																				
Jumlah Skor																				

Skor Perolehan
Skor Maksimal (48)

Nilai Akhir

- Ketercapaian: 86% - 100% = Baik Sekali
- 70% - 85% = Baik
- 55% - 69% = Cukup
- Di Bawah 55% = Kurang

Tindak lanjut.

.....
.....
.....
.....
.....

Kepala Sekolah

Jember,
Wali Kelas/Guru Mapel



M. Ervan Agustian
NIP.

(.....)
NIP.

الملخص

رابيط فهمي، ٢٠١٨. الكفاءة الإدارية الرئيسي في تحسين الاحتراف المعلم في صغار الصديقي جورج ليلي بالونج جمبر. برنامج دراسة التربية الإسلامية معهد الدراسات العليا للدين الإسلامي جمبر ستيت. المستشار الأول: الأستاذ الدكتور الحاج محمد حسن الرضى الماجستير. الثاني: الدكتور الحاج مفتاح عريفين الماجستير. الكلمات المفتاحية: الكفاءة الإدارية ، مدير المدرسة ، مهنة المعلم.

تنفيذ التعليم مركزية يتطلب أظهر مديري المدارس والمشرفين المهنية، التي تلزم لتطوير المدرسة الفعالة والمثمرة مع الاستقلال التام والمساءلة. يتأثر نجاح أو فشل التعليم والتعلم في المدارس بشدة بمدى قدرة المدراء على إدارة كل عنصر من عناصر المدرسة. تهتم قدرات المدير في المقام الأول بمعرفتهم وفهمهم للإدارة والقيادة والمهام المسندة إليه.

محور البحث في هذه الأطروحة هي: (١) كيف يتم مدراء التخطيط في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين في صغار الصديقي جورج ليلي بالونج جمبر؟ (٢) كيف مديري في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين في صغار الصديقي جورج ليلي بالونج جمبر؟ (٣) كيف تقييم مديري المدارس في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين في صغار الصديقي جورج ليلي بالونج جمبر؟

يستخدم هذا البحث نهج نوعي مع نوع البحث دراسة الحالة. موقع البحث في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين في صغار جورج ليلي بالونج. يستخدم إجراء جمع البيانات المراقبة والمقابلة والتوثيق. تحليل البيانات المستخدمة باستخدام تحليل البيانات التفاعلية التي تشمل الحد من البيانات ، وعرض البيانات واستنتاجات الرسم. في حين أن اختبار صحة البيانات باستخدام التثليث المصدر ، تحقق الأعضاء ، ومناقشة الزملاء.

نتائج البحث في مدراء التخطيط في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين في صغار الرماد صديقي، وهما (١) وقد تم التخطيط قبل بدء العام الدراسي الجديد، وحضره كل المجتمع الأكاديمي بناء على رؤية ورسالة المدرسة بهدف توجيه أنشطة سنة واحدة في المستقبل. (٢) مقسمة إلى ثلاثة برامج هي برامج قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل. (٣) خلاف كل معلم ومدير للتوسط وكذلك صانع القرار. مرافق وبنية تحتية محدودة وتحتاج إلى تطوير مبنى المكتبة كحل.

مدراء في تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين، وينقسم وهي (١) تنفيذ البرنامج إلى ثلاث مراحل: على المدى القصير، المدى المتوسط والمدى القصير. (٢) يستخدم المدير الاتصالات الرسمية وغير الرسمية سواء المكتوبة والشفوية. (٣) الاستراتيجية المستخدمة هي التحفيز والمكافأة والعقاب والحفاظ على التواصل الجيد.

هناك نوعان من التقييمات لتحسين المهنية للمعلمين (١) تقييم مرة واحدة في الشهر في اجتماعات مجلس المعلمين ، واجتماعات الفصل الدراسي ، واجتماعات منتصف الفصل الدراسي ، والاجتماعات النهائية الفصل الدراسي ، ومدرسي العلوم الطبيعية الذين يحضرون، و ٢ أشهر في النشاط بين المعلمين. (٢) لم يتم تنفيذ نتائج التقييم في المدرسة السنوية الصديقي بالكامل بسبب نقص الوعي بين المعلمين لتذكير بعضهم البعض بنتائج التقييم في بداية التخطيط.

ABSTRAK

Fahmi, Robith, 2018. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Assidiqi Curahlele Balung Jember*. Program Studi Pendidikan Islam Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. Pembimbing II: Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru.

Implementasi desentralisasi pendidikan menuntut kepala sekolah dan pengawas menunjukkan profesionalitasnya, mereka dituntut untuk mengembangkan sekolah yang efektif dan produktif dengan penuh kemandirian dan akuntabilitas. Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran disekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan serta tugas yang dibebankan kepadanya.

Fokus penelitian dalam tesis ini adalah (1) Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember? (2) Bagaimana pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember? (3) Bagaimana evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember?.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Lokasi penelitian di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember. Prosedur pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis data interaktif yaitu meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, *member check*, dan diskusi teman sejawat.

Adapun hasil penelitian dalam perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi yaitu (1) perencanaan dilakukan sebelum tahun ajaran baru dan diikuti seluruh civitas akademik berdasarkan visi dan misi sekolah dengan tujuan sebagai pedoman kegiatan satu tahun ke depannya. (2) Terbagi menjadi tiga program yaitu program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. (3) Perpedaan pendapat setiap guru dan kepala sekolah menjadi penengah sekaligus pembuat keputusan. Terbatasnya sarana dan prasarana dan diperlukan sebuah pembangunan gedung perpustakaan sebagai solusinya.

Pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu (1) Pelaksanaan program terbagi menjadi tiga tahap yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka pendek. (2) Kepala sekolah menggunakan komunikasi formal dan nonformal baik tertulis dan lisan. (3) Strategi yang digunakan yaitu dengan memotivasi, pemberian reward and punishment, dan menjaga komunikasi dengan baik.

Ada dua evaluasi untuk meningkatkan profesionalisme guru yaitu (1) Dilaksanakan evaluasi setiap sebulan sekali dalam rapat dewan guru, rapat awal

semester, rapat pertengahan semester, rapat akhir semester, guru IPA yang mengikuti MGMP, dan 2 bulan sekali dalam kegiatan anjungsana antar guru. (2) Tindak lanjut dari hasil evaluasi di SMP Asshiddiqi belum terlaksana secara maksimal karena kurangnya kesadaran antar guru untuk saling mengingatkan tentang hasil evaluasi pada awal perencanaan.



ABSTRACT

Fahmi, Robith, 2018. Principal Managerial Competence in Improving Teacher Professionalism in Junior High School Assidiqi Curahlele Balung Jember. Study Program of Islamic Education Post-Graduate Institute of Islamic Religion Jember State. Counselor I: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. Advisor II: Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.

Keywords: Managerial Competence, Headmaster, Teacher Professionalism.

Implementation of decentralized education requires that principals and supervisors demonstrate their professionalism, they are required to develop effective and productive schools with full independence and accountability. The success or failure of education and learning in schools is strongly influenced by the ability of principals to manage each component of the school. The principal's abilities are primarily concerned with their knowledge and understanding of management and leadership and the tasks assigned to him.

The focus of research in this thesis is (1) How is the principal's plan in improving the professionalism of teachers in SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember? (2) How does the principal's management in improving the professionalism of teachers in SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember? (3) How is the principal's evaluation in improving the professionalism of teachers in SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember ?.

This research uses qualitative approach with case study research type. Research location at SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember. The data collection procedure uses observation, interview and documentation. Analysis of data used using interactive data analysis that includes data reduction, data presentation and drawing conclusions. While the data validity test using source triangulation, member check, and peer discussion.

The results of research in the principal's planning in improving the professionalism of teachers in SMP Ash-Shiddiqi namely (1) planning done before the new school year and followed all academic community based on the vision and mission of the school with the aim as a guide of activities one year in the future. (2) Divided into three programs namely short-term, medium-term, and long-term programs. (3) The disagreement of every teacher and principal to mediate as well as decision maker. Limited facilities and infrastructure and needed a library building development as a solution.

Pengelolaan principal in improving the professionalism of teachers are (1) Implementation of the program is divided into three stages of short-term, medium-term, and short-term. (2) The principal uses formal and non-formal communication both written and oral. (3) The strategy used is to motivate, reward and punishment, and maintain good communication.

There are two evaluations to improve the professionalism of teachers (1) Evaluated once a month in teacher board meetings, semester meetings, mid-semester meetings, semester final meetings, IPA teachers who attend the MGMP, and 2 months in the inter-teacher activity. (2) The follow-up of the evaluation results at SMP Asshiddiqi has not been fully implemented due to lack of awareness among teachers to remind each other about the evaluation results at the beginning of the planning.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, keberhasilan atau kegagalan pendidikan disekolah bergantung pada guru kepala sekolah, dan pengawas karena tiga figur tersebut merupakan kunci yang menentukan serta menggerakkan berbagai komponen dan dimensi sekolah lainnya. Implementasi desentralisasi pendidikan menuntut kepala sekolah dan pengawas menunjukkan profesionalitasnya, mereka dituntut untuk mengembangkan sekolah yang efektif dan produktif dengan penuh kemandirian dan akuntabilitas. Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran disekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan serta tugas yang dibebankan kepadanya.¹

Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah perlu lebih ditekankan dalam koordinasi, komunikasi, dan supervisi karena kelemahan dan hambatan pendidikan seringkali bersumber dari berkurangnya koordinasi, komunikasi, dan supervisi, sehingga menyebabkan persepsi yang berbeda diantara komponen-komponen pelaksana di lapangan. Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan yang efektif dengan para guru dalam situasi

¹ E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 4.

yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat dekat dan penuh pertimbangan terhadap guru baik sebagai individu maupun kelompok².

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel. Oleh karena itu posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni.

Salah satu kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yaitu mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan. Dalam membangun hubungan kepala sekolah harus pandai berinteraksi dan menyesuaikan dengan lawan bicaranya, jika itu itu dengan guru, masyarakat maupun komponen pendukung lainnya guna untuk mewujudkan pendidikan yang di inginkan bersama.

Kompetensi kepala sekolah dalam permendiknas RI no 13 tahun 2007 tentang standard kepala sekolah atau madrasah yaitu memiliki kompetensi manajerial yang mana kepala sekolah harus mampu mengelola guru dan staf

² E. Mulyasa, Manajemen..., 5.

dalam rangka pendayagunaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara optimal.³ Pendayagunaan SDM sekolah diperlukan sebuah hubungan kemanusiaan (*human relations*). Hubungan kemanusiaan yang dimaksud keseluruhan rangkaian hubungan, baik formal maupun informal antara yang memimpin dan yang dipimpin. Adanya hubungan kemanusiaan ini dimaksudkan untuk terbinaanya kerjasama dengan suatu kesatuan (*team*) yang kompak, tumbuhnya suasana kerja yang akrab dan serasi, serta terwujudnya partisipasi yang tinggi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Hubungan kemanusiaan terjadi suatu proses pembinaan perilaku pihak yang dipimpin dan yang memimpin. Pembinaan perilaku meliputi motivasi dan mengarahkan pihak yang dipimpin sehingga mereka mampu menggunakan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan aspirasinya dalam mencapai tujuan. Pembinaan perilaku mungkin akan terjadi upaya mempengaruhi perilaku perorangan yang relatif lebih mudah dibandingkan dengan upaya mempengaruhi perilaku kelompok. Upaya pihak yang memimpin mempengaruhi perilaku pihak yang dipimpin dalam suatu organisasi merupakan salah satu fungsi manajemen.⁴

Manajemen berperan untuk merencanakan, mengorganisir, melakukan evaluasi dan mengontrol segenap aktivitas organisasi serta administrasi yang ada dalam organisasi pendidikan sedangkan kepemimpinan berperan untuk mempengaruhi komponen organisasi pendidikan supaya bergerak untuk melaksanakan program-program yang telah diencanakan untuk mencapai

³ Permendiknas RI no 13 Tahun 2007 *Tentang Standard Kepala Sekolah dan Madrasah*.

⁴ D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumberdaya Manusia* (Bandung : Falah Productions, 2004), 23.

tujuan organisasi pendidikan. Rencana untuk menyukseskan kepemimpinan dan manajemen, kepala sekolah harus melakukan beberapa aspek yang berhubungan langsung dengan posisinya untuk menstabilkan, mengefektifkan serta meningkatkan kinerja komponen organisasi terutama untuk membangun keharmonisan hubungan antar elemen dan organisasi kepemimpinan.⁵

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam proses manajerial guna membangun keharmonisan hubungan antara elemen yaitu:

1. Memberi dukungan (*supporting*), secara leksikal yaitu mendukung artinya memberi dukungan adalah perilaku kepemimpinan yang sangat diharapkan oleh bawahan dan dapat diwujudkan dalam bentuk memberi pertimbangan, penerimaan, dan perhatian terhadap kebutuhan dan keinginan para bawahan.
2. Mengembangkan (*developing*) artinya suatu perilaku yang sering dilakukan dalam organisasi. Aspek ini dirumuskan sebagai proses pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu komponen organisasi pendidikan sehingga dapat meningkatkan kinerja pada waktu saat ini dan yang akan datang. Perilaku ini diwujudkan dengan memberi latihan dan bimbingan serta konseling karir.
3. Memberi pengakuan (*recognizing*) adalah perilaku memberi pujian dan memperlihatkan apresiasi kepada komponen organisasi pendidikan yang telah mencapai kinerja efektif pengakuan ini memiliki sifat khusus atau *direct motivation* yang bertujuan untuk memperkuat perilaku yang

⁵ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership: Ilustrasi Dibidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 68.

diinginkan serta terciptanya komitmen yang kuat terhadap keberhasilan tugas.

4. Memberi imbalan (*rewarding*) adalah kategori perilaku kepemimpinan yang berkaitan dengan pemberian manfaat yang berwujud (*tungibel benefits*) kepada pegawai. Imbalan-imbalan tersebut dapat berupa pendelegasian yang bersifat mendidik atau merekomendasikan penghargaan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi kinerja yang efektif.
5. Mengelola konflik dalam dinamika organisasi tidak akan lepas dari dua pola hubungan sosial yaitu hubungan harmonis dan disharmonis.
6. Membangun team kerja secara leksikal, memiliki arti sebagai kelompok atau regu.
7. Membangun jaringan kerja bertujuan mempertahankan keutuhan struktur organisasi yang bersifat agresif karena dapat menciptakan peluang-peluang.⁶

Berdasarkan penjelasan tersebut kepemimpinan dan manajemen sekolah dalam membangun hubungan komponen organisasi pendidikan diperlukan karena untuk mencapai tujuan pendidikan. Jika hubungan kemanusiaan berjalan harmonis maka tujuan pendidikan akan terealisasi secara optimal, akan tetapi jika hubungan kemanusiaan berlangsung tidak harmonis maka tujuan pendidikan akan sulit dicapai secara optimal.

⁶ Setiawan dan Muhith, *Transformasional leadership*...., 69-91.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Ash-Shiqiqi merupakan salah satu sekolah menengah pertama yang masih berdiri beberapa tahun di Curahlele Balung Jember. SMP Ash-Shiddiqi merupakan sekolah induk dari beberapa SMP di Curahlele. Hal ini dibuktikan dengan menjadi tuan rumah dari tiga sekolah dalam pelaksanaan ujian negara berbasis komputer (UNBK) tingkat SMP. Selain itu kepala sekolah SMP Ash-Shiqiqi memiliki hal unik dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu meningkatkan disiplin guru dengan absensi guru, saat peneliti melakukan observasi, rupanya mengisi absensi ini wajib saat datang dan ketika pulang, guru hadir ke sekolah jam 6.30 kemudian langsung ke kantor untuk mengisi absen kemudian jam 13.30 kembali absen sebelum berangkat pulang, selanjutnya pelaksanaan supervisi guru, pengadaan anjarsana antar guru, pendelegasian guru dalam diklat, seminar, dan workshop, serta studi lanjut guru. Berdasarkan observasi peneliti⁷, terlihat beberapa guru yang berdatangan langsung mengabsen kehadirannya di kantor sekolah. Absen kehadiran sekolah sebagai bukti nyata sekolah untuk meningkatkan disiplin guru dalam mengajar. Ibu Mila menyatakan bahwa: “absen guru merupakan program penting tahun ini bagi sekolah, karena tahun kemaren disiplin guru sangat rendah, kadang guru-guru datangnya telat tanpa izin, jadi kepala sekolah memberikan perhatian lebih terhadap kehadiran guru dengan mengisi absen setiap datang dan pulang sekolah.”⁸

⁷ Observasi, Jember 30 Nopember 2017.

⁸ Mila, *Wawancara*, Jember, 2 Desember 2017.

Selain itu terlihat kepala sekolah berkomunikasi baik dengan beberapa guru menggunakan bahasa yang santai sehingga tercipta hubungan kekeluargaan. Saat wawancara dengan Ani mengatakan bahwa:

“Komunikasi kami dengan bapak kepala sekolah sangat baik. Bapak selalu mengkomunikasikan setiap ingin mengadakan sesuatu yang baru entah itu program kepala sekolah maupun yang lain. Bapak selalu menyampaikan informasi dengan detail dan jelas sehingga kami dapat mengerti pesan yang disampaikan. Komunikasi seringkali terjadi baik ketika rapat sekolah maupun ketika santai.”⁹

Kepala sekolah juga melakukan supervisi pendidikan dengan menemani guru yang sedang mengajar dan atau dengan berkeliling kelas untuk mengamati proses pembelajaran, hal ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana cara guru mengajar, strategi yang digunakan dalam mengajar lebih tepatnya bagaimana guru secara maksimal melaksanakan manajemen kelas. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja mengajar guru dengan bermacam strategi sehingga siswa akan merasa senang, mengerti, dan paham ketika pelajaran berlangsung. Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Pertama Ash-Shiddiqi Curahlele*.

B. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember?

⁹ Ani, *Wawancara*, Jember, 2 Desember 2017.

2. Bagaimana pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember?
3. Bagaimana evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini yaitu:

1. Mendiskripsikan perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember.
2. Mendiskripsikan pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember.
3. Mendiskripsikan evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember.

D. Manfaat Penelitian

Kegiatan penelitian ini pada dasarnya menginginkan hasil penelitian yang bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai kontribusi untuk menambah referensi kajian keilmuan di bidang pendidikan Islam khususnya dalam bidang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini merupakan ajang untuk menuangkan teori keilmuan yang telah diperoleh selama menempuh studi di Pascasarjana IAIN Jember terutama dalam kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

b. Bagi Pascasarjana IAIN Jember

Hasil penelitian ini dapat menambah referensi bahan kajian kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan untuk penambah pengetahuan.

c. Bagi SMP Assidiqi Curahlele

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan untuk menambah masukan dan wawasan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

E. Definisi Istilah

Pengertian istilah dalam penelitian ini diperlukan pembahasan yang berhubungan dengan masalah-masalah pokok yang ada di dalam penelitian ini. Adapun istilah-istilah tersebut sebagai berikut:

1. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara optimal.

2. Kepala Sekolah.

Kepala sekolah merupakan pemimpin tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu bekerja dengan melalui wakil-wakilnya yang populer disebut sebagai “*a good manager is doing the things by other people*”. Manajer yang baik bekerja dengan dan melalui orang lain.

3. Profesionalisme Guru.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Adapun sistematika penulisan tesis terdiri dari beberapa bab. Bab satu pendahuluan, meliputi: latar belakang, fokus masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian kepustakaan, metode penelitian, sistematika pembahasan. Bab dua kajian pustaka, meliputi: pengertian Hubungan kepala sekolah dengan guru. Bab tiga, metodologi penelitian meliputi: jenis pendekatan penelitian, kegiatan penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data. Bab empat paparan data dan hasil penelitian, meliputi: teknik analisis data. Bab lima meliputi pembahasan hasil penelitian. Bab enam yaitu penutup, meliputi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasan, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan (tesis, disertasi, dan sebagainya).¹⁰ Adapun hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian ini yaitu:

1. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Haidor Hubungan antara keputusan pelanggan internal dengan kinerjanya di MAN 1 Jember, metode ini menggunakan penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif korelasi parsial dan regresi ganda. Teknik pengambilan sampel adalah propotional ramdum sampling. Adapun instrumennya menggunakan teknik wawancara, observasi. Hasil dari penelitian ini yaitu:
a) kualitas layanan MAN Jember 1 terhadap siswa b) layanan tata usaha masih baik c) layana klinik dan kesehatan baik c) layanan wali kelas kategori baik d) layanan keuangan kategori kurang baik.
2. Hasil penelitian terdahulu yaitu dilakukan oleh Fausi Karim dengan judul tesis "*Hubungan Kompetensi Guru dalam Pengelolaan Kelas, Interaksi Guru dengan Siswa, dan Penguasaan Teknologi Informasi, dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Botolinggo Tahun*

¹⁰Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Program Pascasarjana* (STAIN: Jember, 2014), 18.

Pelajaran 2009/2010.” Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis *deskriptif* korelasi parsial dan regresi ganda. Subyek penelitiannya adalah guru. Teknik pengambilan sampel adalah propotional random sampling. Adapun instrumen penelitiannya menggunakan angket. Hasil dari penelitian ini yaitu: a) kompetensi guru dalam pengelolaan kelas adalah baik; b) interaksi guru dengan siswa dinyatakan bai; c) penguasaan *teknologi* informasi yaitu baik; d) kinerja guru tergolong baik; e) terdapat hubungann positif yang signifikan antara kompetensi guru dalam pengelolaan kelas dengan kinerja guru; f) terdapat hubungan positif yang signifikan antara interkasi guru dengan siswa, dengan kinerja guru; g) terdapat hubungan positif yang signifikan antara penguasaan teknologi informasi dengan kinerja guru; dan h) terdapar hubungan positif yang signifikan antara kompetensi guru dalam pengelolaan kelas, interaksi guru dengan siswa, dan penguasaan teknologi informasi dengan kinerja guru.¹¹

3. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M. Khoirul Anam dengan judul tesis “*Kemampuan manajemen kepala sekolah dalam sistem komunikasi dan pengambilan keputusan terhadap motivasi kerja guru di MAN Bondowoso*” Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif korelasi parsial dan regresi ganda. Subyek penelitiannya adalah guru. Teknik pengambilan sampel adalah propotional random sampling. Adapun instrumen adalah peneliti sendiri.

¹¹ Peneliti kedua merupakan tugas penelitian tesis yang dilakukan Fausi Karim pada program studi Pendidikan Islam Pascasarjana STAIN Jember 2009/2010.

Hasil dari penelitian ini yaitu: a) kemampuan kepala sekolah baik; b) komunikasi yang dibangun baik; c) pengambilan keputusan masih kurang; d) kinerja guru tergolong baik; e)

Ketiga penelitian tersebut berbeda yang pertama lebih menekankan bagaimana peran guru dalam memberikan pelayanan kedua lebih menekannya kepada kompetensi guru dalam pengelolaan kelas, interaksi, dan kinerja guru dalam penguasaan teknologi informasi. Berbeda dengan penelitian ini, yang lebih fokus kepada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yang mana lebih menitik beratkan pada hubungan kepala sekolah dengan guru.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Originalitas Penelitian)

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
1	Muhammad Haidor (2014) dengan judul “Hubungan antara keputusan pelanggan internal dengan kinerjanya di MAN 1 Jember”	Penelitian ini sama-meneliti tentang hubungan antar kolega	Penelitian ini memfokuskan pada pelayanan terhadap siswa	Menfokuskan penelitian pada: 1. Perencanaan guru dan staf oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assiddiqi Curah Lele.
2.	Fausi Karim dengan judul tesis “ <i>Hubungan Kompetensi Guru dalam Pengelolaan Kelas, Interaksi Guru dengan Siswa, dan Penguasaan Teknologi Informasi,</i>	Penelitian ini sama-meneliti tentang kompetensi	Penelitian ini memfokuskan pada kompetensi guru dalam mengelola kelas dan Penguasaan Teknologi Informasi	2. Pengelolaan guru dan staf oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assiddiqi Curah Lele 3. evaluasi guru

	<i>dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Botolinggo Tahun Pelajaran 2009/2010.”</i>			dan staf oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assiddiqi Curah Lele
3.	<i>M. Khoirul Anam “Kemampuan manajemen kepala sekolah dalam sistem komunikasi dan pengambilan keputusan terhadap motivasi kerja guru di MAN Bondowoso”</i>	Penelitian ini sama-sama meneliti kepala sekolah sebagai subyek	Penelitian ini memfokuskan pada sistem komunikasi dan pengambilan keputusan	4. Jenis penelitian studi kasus dan penelitian dilaksanakan di SMP Assiddiqi Curahlele.

B. Kajian Teori

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

a. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu bekerja dengan melalui wakil-wakilnya yang populer disebut sebagai *“a good manager is doing the things by other people”*. Manajer yang baik bekerja dengan dan melalui orang lain, pendapat ini sejalan dengan pemikiran penulisan aliran manajemen klasik yang mengatakan bahwa pekerjaan manajer terdiri dari fungsi-fungsi yang berbeda namun saling berhubungan, yang secara bersama-sama merupakan proses manajemen. Proses manajemen bermuara pada upaya menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Berdasarkan hal tersebut, sifat pekerjaan kepala sekolah adalah mengola pekerjaan dengan dan melalui orang

lain sejalan dengan fungsi organik manajemen. Fungsi manajemen meliputi:¹²

1) Merencanakan

*Planning is concerned primarily with the question of how a goal is to be achieved or decision implemented.*¹³ *Planning* adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.¹⁴

Perencanaan dalam manajemen sekolah bahwa kepala sekolah bersama timnya harus berpikir untuk menentukan sasaran-sasaran dikaitkan dengan kegiatan mereka sebelumnya. Rencana memberikan arah sasaran bagi organisasi dan mencerminkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran tersebut. Selain itu, rencana memungkinkan:

- a) Sekolah dapat memperoleh serta mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya;
- b) Anggota organisasi dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan secara konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih;

¹² Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), 7.

¹³ Richard A. Gorton and Gail Theirbach Schneider, *School-Based Leadership Challenges and Opportunities Third Edition* (USA: Wm. C. Brown Publishers, 1991), 64.

¹⁴ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen Tej.* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), 17.

c) Kemajuan ke arah tujuan dapat dipantau dan diukur, sehingga tindakan dan perbaikan dapat diambil apabila kemajuan itu tidak memuaskan.¹⁵

2) Mengorganisasikan

Pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, *sehingga* pencaharian dan penugasannya ke dalam unit-unit organisasi dimasukkan sebagai bagian dari unsur organizing. Ada yang tidak berpendapat demikian, dan lebih condong memasukkan staffing sebagai fungsi utama. Di dalam setiap kejadian, pengorganisasian melahirkan peranan kerja dalam struktur formal yang dirancang untuk memungkinkan manusia bekerja sama secara efektif guna mencapai tujuan bersama.¹⁶

Mengorganisasikan di lembaga sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan menentukan jenis program yang dibutuhkan dan mengorganisasikan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Setelah rencana program disusun dan pembagian tugas telah dilakukan, kegiatan selanjutnya adalah mengatur langkah ke arah sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus dapat membimbing, mengatur, mempengaruhi, menggerakkan, mengkoordinasikan tugas-tugas pendidikan di lembaga persekolahan agar berjalan teratur, penuh kerja sama, dan

¹⁵ Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan...*, 8-9.

¹⁶ Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen...*, 17.

lahirnya kegairahan guru dan siswa dalam melaksanakan proses mengajar dan belajar. Perencanaan dan pengorganisasian karenanya berhubungan dengan aspek-aspek yang lebih abstrak dari proses manajemen. Sebaliknya dalam kegiatan kepemimpinan sangat konkret, karena hal itu langsung berhubungan dengan orang.¹⁷

3) Pelaksanaan (pengelolaan)

*Once a plan or program has been designed, it must be implemented. Essentially, implementing involves administrators in the process of making sure that the plan is carried out as intended. This includes providing resources, assistance, and monitoring progress.*¹⁸

Pelaksanaan atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. *Actuating* mencakup penetapan dan pemuasan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka.

Pelaksanaan disebut juga penggerakan, penggerakan merupakan tugas dari manajer untuk menggerakkan seluruh

¹⁷ Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan...*, 9-10.

¹⁸ Gorton and Schneider, *School-Based.....*, 65.

sumber daya organisasi sesuai dengan fungsinya. Sumber daya organisasi lainnya harus dikelola dengan baik agar dapat saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Penggerakan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui aktivitas pemotivasian (*motivating*), kepemimpinan (*leadership*), dan komunikasi (*communication*).¹⁹

Motivasi adalah suatu proses dorongan sehingga seseorang ingin melakukan suatu perbuatan. Motivasi mengacu pada proses di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang diinginkan. Motivasi mencakup dimensi ketekunan yang mana bawahan untuk tekun dalam usahanya untuk mencapai tujuan.²⁰

Motivasi menyangkut perilaku manusia dan merupakan sebuah unsur yang vital dalam manajemen. Motivasi didefinisikan sebagai keinginan atau dorongan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat dikarenakan

¹⁹ Wilson Bangun, *Intisari Manajemen* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), 6.

²⁰ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010), 109.

orang tersebut ingin melakukannya.²¹ Ada tiga macam pendekatan dalam motivasi yaitu lingkungan, produktivitas, dan pemuasan kebutuhan-kebutuhan.²² Sedangkan Suhadi mengungkapkan bahwa ada tiga macam pendekatan dalam motivasi yaitu kesejawatan (*partnership*), produktivitas (*productivity*), dan kepuasan keinginan (*wants satisfaction*).²³

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi seseorang dalam sebuah lembaga atau organisasi untuk melaksanakan suatu tugas atau kewajiban guna tercapainya sebuah tujuan. Peningkatan kualitas kepemimpinan pendidikan meliputi pengetahuan mengenai konsep-konsep kepemimpinan (*conceptual skills*), keterampilan kemanusiaan (*human skills*) yang meliputi pengetahuan mengenai kerjasama (*teamwork*), hubungan intermanusia yang menuntut inteligensi interpersonal, kemampuan administrasi dan evaluasi tingkah laku. Keterampilan teknis (*technical skills*) meliputi antara lain pengetahuan mengenai gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan inisiatif dan inovasi dari para petugas dan pengelola pendidikan, serta kepemimpinan yang menghidupkan partisipasi dari semua komponen yang bergerak di dalam kegiatan pendidikan. Pidarta dalam Mulyasa mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk

²¹ Terry and Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, 168.

²² Terry and Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, 169.

²³ Suhadi, *Manajemen Berbasis Sekolah....*, 55.

menyukseskan kepemimpinannya.²⁴ Hani Handoko mengemukakan untuk menjadi pemimpin yang efektif manajer harus memiliki 4 keterampilan manajerial antara lain; (1) keterampilan konseptual, (2) Keterampilan kemanusiaan (*human skill*), (3) keterampilan administratif dan (keterampilan teknik).²⁵

Komunikasi merupakan salah satu cara dalam menggerakkan sumber daya manusia. Komunikasi merupakan salah satu aktivitas penggerakan sumber daya manusia. Komunikasi adalah proses penyampaian berita dari suatu sumber berita kepada orang lain. Memberikan berita kepada orang lain merupakan proses pemindahan ide penyampaian berita ataupun ide dari orang lain.²⁶

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku karyawan. Komunikasi juga memotivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja jika belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.²⁷

4) Mengendalikan

Fungsi pengendalian, pemimpin dapat menjalankan organisasi agar tetap berproses pada arah yang benar dan tidak

²⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 87.

²⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM, 2009), 36-37.

²⁶ Suharsimi, dkk. *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Medika, 2009), 353.

²⁷ Robbins and Coulter, *Manajemen....*, 78.

membiarkan deviasi atau penyimpangan yang terlalu jauh dari arah tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian dalam manajemen mencakup empat unsur utama yaitu menetapkan standar kerja, mengukur kinerja yang sedang berjalan, membandingkan kinerja ini dengan standar yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan untuk memperbaiki kalau ada penyimpangan.

Melalui fungsi pengendalian, kepala sekolah dapat menjaga organisasinya tetap berada dalam kondisi yang benar. Kepala sekolah mengambil peranan yang lebih luas dalam menggerakkan organisasi sekolah untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Ada lima dasar peran manajer termasuk kepala sekolah yaitu menetapkan tujuan, mengorganisasikan, memotivasi, mengkomunikasikan, dan mengukur perkembangan kemampuan staf pengajar.²⁸

5) Mengkomunikasikan

Communication means that a message not only was sent but also received and responded to in a way indicating that it was understood. Gerald Ubben and Larry Hughes proposed five questiond which administrators can utilize to assess their communication techniques:

(1) *If the message was received, was it read (heard)?*

²⁸ Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan....*, 10.

- (2) *If it was read (heard), was it understood?*
- (3) *If it was understood, was it understood in the right spirit?*
- (4) *If it was understood in the right spirit , will it be acted on in a positive manner?*
- (5) *How do you know?*

The communication process need not be initiated in only a formal sense. Informal communication channels provide opportunities for staff members to talk to each other.²⁹ Communication in school setting involves person -to-person and group interaction, telephone conversation, email, and informal notes and comments. Good communication involves not only speaking and writing, but reading and listening as well.³⁰

Komunikasi adalah perpindahan dan pemahaman makna. Perpindahan makna bahwa informasi atau ide-ide belum disampaikan, komunikasi belum dilakukan. Pembicara yang tidak didengar atau penulis yang materinya tidak dibaca belum berkomunikasi. Lebih penting lagi, bagaimana pun komunikasi melibahkan pemahaman makna. Komunikasi meliputi dua hal yaitu komunikasi antar pribadi (komunikasi antara dua orang atau lebih) dan komunikasi organisasi (semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam sebuah organisasi). Kedua jenis komunikasi tersebut penting bagi para manajer. Komunikasi bertindak untuk

²⁹ Gorton and Schneider, *School-Based....*, 70-71.

³⁰ Judy Reinhartz and Don M. Beach, *Educational Leadership Changing Schools, Changing Roles* (USA: Pearson Education, Inc, 2004), 128.

mengendalikan perilaku karyawan dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai hierarki wewenang dan pedoman formal yang harus ditaati karyawan.³¹

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh kepala sekolah. Berbekal kemampuan melakukan komunikasi yang efektif dengan guru, orang tua, siswa, dan masyarakat, dia akan mudah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Komunikasi dalam kerangka definisi ini cenderung diberi makna mengandung unsur persuasif. Hakikatnya komunikasi persuasif adalah bagaimana mengubah atau memperkuat sikap atau kepercayaan khalayak untuk bertindak dengan cara tertentu. Komunikasi persuasif ini mencakup empat aspek, yaitu paparan secara selektif, partisipasi khalayak, prinsip inokulasi, dan besaran perubahan. Kemampuan menyajikan pesan atau informasi merupakan kunci sukses berkomunikasi. Jika paparan dalam memberi informasi tidak jelas, akan terjadi kesalahpahaman dan mengakibatkan situasi yang kurang kondusif. Penggunaan prinsip partisipasi khalayak yaitu merangsang adanya partisipasi aktif dari para komunikan dalam proses transformasional. Penggunaan inokulasi merupakan kemampuan pemimpin dalam memompakan keyakinan berupa antibodi kepada khalayak. Prinsip besaran perubahan dalam

³¹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen edisi 10* (Jakarta: Erlangga, 2010), 77-78.

komunikasi persuasif akan lebih efektif jika diarahkan untuk melakukan perubahan-perubahan pada periode waktu yang cukup lama.³²

6) Melaporkan

Pelaporan merupakan salah satu kegiatan organisasi. Pelaporan juga disebut dengan evaluasi. *Evaluation can be defined as the process of example as carefully, thoroughly, and objectively as possible an individual, group, product, or program to ascertain strenghts amd weaknesses. Evaluate process in relation to the following three areas, first is evaluation of others, such as a teacher evaluation, second is evaluation of a school product, process, or program, and the third is evaluation of self.*³³

Pelaporan ini akan diketahui hasil-hasil yang dicapai, kendala yang muncul, dan penyimpangan yang terjadi. Laporan dapat dibuat secara berkala, misalnya bulanan atau tahunan. Laporan juga akan menjadi acuan dasar dalam kerangka menyusun program lanjutan.³⁴

b. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Untuk itu, setiap kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya. Agar

³² Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan*...., 11-12.

³³ Gorton and Schneider, *School-Based*....., 76.

³⁴ Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan*...., 12.

mampu melaksanakan manajemen dan kepemimpinannya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.³⁵

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah..” beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka menentukan irama bagi sekolah mereka.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak biasa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.

Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan

³⁵ D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumberdaya Manusia* (Bandung : Falah Productions, 2004), 21.

kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan: pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab, dan teori H. Mintzberg.³⁶

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam peraturan menteri pendidikan nasional republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah di jabarkan dalam table berikut :

Tabel 2.2
Kompetensi Kepala Sekolah

Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1. Keperibadian	1.1 berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
	1.2 memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
	1.3 memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri
	1.4 bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
	1.5 mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
	1.6 memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
2. Manajerial	2.1 menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
	2.2 mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan

³⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tujuan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta; Pt Raja Grafindo, 2011), 81-84.

	kebutuhan
	2.3 dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal
	2.4 mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
	2.5 menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
	2.6 mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal
	2.7 mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
	2.8 mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
	2.9 mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
	2.10 mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
	2.11 mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien
	2.12 mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan

	sekolah/madrasa
	2.13 mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
	2.14 mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
	2.15 memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
	2.16 melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
3. Kewirausahaan	3.1 menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
	3.2 bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah
	3.3 memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
	3.4 pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
	3.5 memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
4. Supervisi	4.1 merencanakan program supervise akademik dalam

	rangka peningkatan profesionalisme guru
	Melaksanakan supervise akademik guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervise yang tepat
	Meindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
5. Sosial	5.1 bersama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
	5.2 berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
	5.3 memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

c. Keterampilan Kepala Sekolah

Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (Sarana Prasarana) pendidikan.³⁷ Oleh sebab itu penguasaan terhadap keterampilan sangat dibutuhkan oleh setiap pengelola pendidikan. Manajer dalam dunia pendidikan adalah kepala madrasah. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan, seorang manajer (kepala madrasah) dituntut memiliki keterampilan manajerial agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan. Menurut Kast dalam Wahyudi,³⁸

³⁷ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar* (Bandung: Alfabeta, 2009), 67.

³⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*...., 68.

keterampilan manajerial tersebut diantaranya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dengan manusia dan keterampilan teknik.

Menurut Ndraha keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan.³⁹ Manajerial artinya yang berhubungan dengan manajer. Keterampilan manajerial dapat diartikan kemampuan untuk melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mencapai tujuan, bekerjasama dengan orang lain.

Seorang pemimpin yang professional, seseorang bukan hanya mempunyai gaya dan menghayati nilai-nilai yang diperlukan di dalam masyarakat tetapi juga menguasai prinsip-prinsip manajemen modern. Di dalam kaitan ini, seorang pemimpin professional haruslah menguasai visi, misi dan program-program yang telah disepakati tetapi juga strategi yang sesuai dengan potensi masyarakat untuk melaksanakan program-program tersebut.

Kemampuan manajerial tersebut meminta penguasaan akan sejumlah ilmu pengetahuan manajemen khususnya manajemen pendidikan. Selain itu suatu strategi yang mantap hanya dapat dilaksanakan di dalam suatu organisasi yang efisien. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang professional harus menguasai dan

³⁹ T. Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1989), 150.

mengembangkan struktur organisasi pendidikan yang efisien, sehingga sumber daya yang tersedia baik sumber daya manusia maupun sumber dana serta instruktur lainnya dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin, sehingga para pelaksana di dalam organisasi baik pada tingkat mikro yaitu sekolah, maupun pada tingkat masyarakat lokal dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kedua unsur profil manajer pendidikan merupakan satu kesatuan yang saling mengisi kepemimpinan yang profesional, bukan hanya diperoleh dari penguasaan ilmu pengetahuan manajemen, tetapi juga di dalam pelaksanaan kepemimpinan itu sendiri. Dengan demikian kepemimpinan tersebut akan bersifat dinamis karena terus menerus diperkaya dari pengalaman-pengalaman di lapangan. Dari kepemimpinan yang dinamis akan menghasilkan prestasi dan kinerja yang semakin lama semakin meningkat dan terus menerus dievaluasi sehingga terjadi peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

Peningkatan kualitas kepemimpinan pendidikan meliputi pengetahuan mengenai konsep-konsep kepemimpinan (*conceptual skills*), keterampilan kemanusiaan (*human skills*) yang meliputi pengetahuan mengenai kerjasama (*teamwork*), hubungan intermanusia yang menuntut inteligensi interpersonal, kemampuan administrasi dan evaluasi tingkah laku. Keterangan teknis (*technical skills*) meliputi antara lain pengetahuan mengenai gaya-gaya kepemimpinan yang

sesuai untuk meningkatkan inisiatif dan inovasi dari para petugas dan pengelola pendidikan, serta kepemimpinan yang menghidupkan partisipasi dari semua komponen yang bergerak di dalam kegiatan pendidikan. Pidarta dalam Mulyasa mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk menyukseskan kepemimpinannya.⁴⁰ Hani Handoko mengemukakan untuk menjadi pemimpin yang efektif manajer harus memiliki 4 keterampilan manajerial antara lain keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan (*human skill*), dan keterampilan administratif dan keterampilan teknik.⁴¹

1) Keterampilan Konseptual

Kepala madrasah selaku pemimpin dalam lembaga pendidikan perlu memiliki keterampilan manajerial sebagaimana yang telah diatur dalam permendiknas RI No 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah. Keterampilan konseptual merupakan kemampuan kognitif yang berupa kemampuan analitis, berfikir logis, memformasi konsep, pemikiran pemikiran yang induktif dan pemikiran yang deduktif. Salah satu keterampilan konseptual disebut *cognitive complexity*, termasuk kemampuan menggunakan isyarat-isyarat untuk membuat perbedaan dan mengembangkan kategori dalam mengklasifikasikan sesuatu, demikian juga berupa

⁴⁰ Mulyasa, *Manajemen*, 87.

⁴¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta:Badan Penerbit Ekonomi UGM, 2009), 36-37.

kemampuan mengidentifikasi hubungan yang kompleks dan mengembangkan solusi-solusi kreatif terhadap masalah.⁴²

Benton dalam Wahyudi mengertikan keterampilan kosnseptual sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan depertemen-departemen atau perusahaan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh kadarman dan Yusuf Udaya, bahwa keterampilan konsep tual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan maslah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana.⁴³ Sergiovani menyatakan dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang dimiliki oleh administrator sekolah untuk melihat lingkungan sekolah dan program sekolah sebagai suatu keseluruhan, kemampuan menjalankan secara efektif setiap komponen sekolah, program pendidikan sebagai suatu sistem pengajaran dan berfungsi mengorganisasikan manusia.⁴⁴

Kemudian secara rinci dijelaskan oleh Sergiovanni dalam Ubben dan Hughes, bahwa keterampilan konseptual meliputi kemampuan menyelenggarakan supervisi klinis, mengevaluasi program-program pendidikan, mengembangkan kurikulum melaksanakan aktivitas

⁴² Gary A. Yulk, *Ledership in Organization* (New Jersey: Printice-Hall, 1994), 232.

⁴³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah.....*,70.

⁴⁴ T. J. Sergiovani, Burligam, M. Coombs, F.S & P.W Thruston, *Educational Governence and administration* (3rdED) (Boston: Allyn and Bacon, 1992), 178.

pengembangan staf dan mengembangkan program pendidikan secara individu bagi siswa.⁴⁵

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Megginson, "*Conceptual Skills, are the mentalabilities needed to acquire, analyze, and interpret information received from various source and to make complex dicisions*". Artinya keterampilan konseptual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk mempelajari, menganalisa dan menginterpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber untuk membuat keputusan secara menyeluruh.⁴⁶

Pernyataan para pakar diatas sejalan dengan Permendiknas RI nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah pasal 2 ayat 2.1 dan ayat 2.2 yang berbunyi "menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan."⁴⁷

Secara lebih khusus keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis. Maka dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi,

⁴⁵ Huges, L.W & G.C Uben, *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* (Boston: Allyn Bacon, 1992), 167.

⁴⁶ L.C, Megginson, D.C Mosley & P.H Pitri, *Management : Concept and Aplication* (New York: Harper Collins Publisher, 1992), 30.

⁴⁷ Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah.

merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan.

2) Keterampilan Kemanusiaan

Manusia pada dasarnya merupakan makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dengan orang lain, oleh karena itu untuk dapat hidup dan bekerja sama dengan orang lain kodrat manusia tersebut perlu diperhatikan oleh orang lain. bagaimana bekerja dengan orang lain merupakan hal yang harus diketahui oleh setiap orang, terlebih lagi seorang manajer.

Menurut William dalam sebuah organisasi dibutuhkan rasa saling percaya, saling memperhatikan, memberi dukungan, dan tidak mementingkan kepentingan diri sendiri, dalam hidup kehidupan sosial, dengan demikian organisasi akan dapat berjalan secara bersamaan dan akan kokoh.⁴⁸ Ahli sosiologi sejak lama mengatakan bahwa keakraban dan kepercayaan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu masyarakat/organisasi yang sehat untuk membuat organisasi menjadi solid.⁴⁹

Aktifitas organisasi merupakan aktifitas hubungan antar manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam

⁴⁸ William Ouchi, *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia* (Jakarta: Andamera Pustaka, 1987), 15.

⁴⁹ Ouchi, *Teori Z* ..., 16.

organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarnakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi.

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan seseorang dalam hal ini adalah manajer dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Stoner dalam Wahyudi menyatakan bahwa hubungan manusia adalah cara-cara manajer berhubungan dengan bawahannya, kalau karyawan bekerja lebih giat itu berarti organisasi mempunyai hubungan dengan manusia yang efektif, sebaliknya kalau karyawan malas bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja maka hubungan antar manusia dalam organisasi tidak efektif.⁵⁰ Tidak jauh berbeda dengan Winardi berpendapat, keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang yang ada dalam organisasi.

Hubungan antar individu dalam organisasi bersifat esensial terutama untuk mencapai tujuan. Hinggin dalam Wahyudi mendefinisikan hubungan manusia sebagai berikut; *“The term human relations refers literally to all intractions among two or more people, the primary concern of this text is with those interactions that occur among people within a formal*

⁵⁰ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah.....*, 71-72.

organization” artinya hubungan manusia adalah semua interaksi antara dua orang atau lebih, sedangkan perhatian utama pada hubungan manusia pada semua interaksi yang terjadi antara orang-orang didalam organisasi formal.⁵¹ Hampir sama dengan pernyataan Sutisna, dalam bidang pendidikan keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan kepala sekolah/madrasah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru.⁵²

Selain menjalin komunikasi kepala sekolah dengan guru jaringan komunikasi harus diperluas dengan masyarakat sekitar sekolah atau dengan wali murid agar tercipta suasana yang kondusif sebagaimana tertuang dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah pasal 2. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa, keterampilan hubungan manusia (*human skills*) adalah kemampuan seseorang dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal diperlukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

⁵¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah....*, 73.

⁵² Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Professional* (Bandung: Angkasa, 1985), 145.

3) Keterampilan Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan komunikasi manusia dapat saling berhubungan satu dengan lainnya baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Menurut Rogers dalam Mark Hanson, Komunikasi bukan hanya soal aksi dan reaksi akan tetapi itu adalah pertukaran transaksional antara dua atau lebih individu. "Dengan demikian dalam konteks ini, komunikasi dapat didefinisikan sebagai pertukaran makna."⁵³

Menurut Cherry dan Stuart (1983) dalam Cangara istilah komunikasi berasal dari akar kata dalam bahasa latin *communico* yang artinya membagi.⁵⁴ Everett M. Rogers mendefinisikan komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkandari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.⁵⁵

Menurut Louis Forsdale dalam Arni, "*communication is the proses by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules*", artinya komunikasi adalah suatu proses memebrikan signal

⁵³ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organization Behavior* (United States: Allyn and Bacon, 1979), 223.

⁵⁴ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 18.

⁵⁵ Cangara, ., *Pengantar Ilmu Komunikasi....*, 20.

menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah.⁵⁶

Hovland, Janis dan Kelley mengatakan bahwa, “*communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals*”. Dengan kata-kata lain komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan suatu hal.⁵⁷ Komunikasi yang efektif penting bagi semua organisasi sangat dibutuhkan. Oleh sebab itu, para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Mencapai tujuan organisasi yang optimal manajer dituntut memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik, mengingat hubungan manusia selalu di mulai dengan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam melaksanakan kegiatan organisasi kepala madrasah atau manajer perlu mengembangkan komunikasi dua arah secara sehat dengan guru dan karyawan. Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keinginan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama.

⁵⁶ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 2.

⁵⁷ Muhammad, *Komunikasi Organisasi*...., 3.

Keterampilan dalam berkomunikasi sangat dibutuhkan oleh kepala madrasah untuk mengetahui apakah guru mampu memahami gagasan, ide-ide, maupun perintah yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru. Hal ini sesuai dengan pernyataan Terry dan Rue.⁵⁸ yang menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu kecakapan yang utama bagi pemimpin. Pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif untuk memperoleh pengertian kebijakan-kebijakan, mengerti bahwa intruksi dimengerti dengan jelas dan mengusahakan perbaikan-perbaikan dalam pelaksanaan.

Upaya membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi guru dan karyawan, tetapi yang lebih penting adalah setiap personel sekolah dapat bekerja dengan tenang, mengerjakan tugas dengan penuh kesadaran dan termotivasi untuk berprestasi. Dengan terciptanya komunikasi yang baik, maka guru, karyawan, dan kepala madrasah terlibat dalam program sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Sergiovani, *Communication skill can be staff members on program involvement.*⁵⁹ Hal ini Dipertegas oleh Sutisna yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara semangat kerja para anggota dari suatu organisasi dengan sistem komunikasi yang baik.⁶⁰

⁵⁸ Maryadi Syarif, *Pengaruh komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 130.

⁵⁹ Sergiovani, *The Principalship A Reflective Practice Perspectif (2 edition)* (Massachusetts: a Division Of Simon&Schuster, 1991), 19.

⁶⁰ O. Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Professional* (Bandung: Angkasa, 1993), 89.

Mengingat peranan komunikasi sangat penting untuk mengkoordinasikan sumber daya sekolah dan menyampaikan pesan program ataupun kebijakan sekolah, maka kepala madrasah perlu memperhatikan hal sebagai berikut:

- a) Memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapat sehingga tercipta komunikasi dua arah.
- b) Berperan sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan.
- c) Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak an menciptakan suasana demokratis dan persahabatan (kolegialitas).
- d) Mengembangkan kebiasaan diskusi secara terbuka, melatih guru agar menghargai pendapat orang lain secara objektif.
- e) Memberi kesempatan kepada guru agar berani mengambil keputusan yang terbaik dalam pelaksanaan tugas.

(1) Teknik Komunikasi

Organisasi tidak akan efektif apabila interaksi diantara orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tidak pernah ada komunikasi. Komunikasi menjadi sangat penting karena merupakan aktivitas tempat pimpinan mencurahkan waktunya untuk menginformasikan sesuatu dengan cara tertentu kepada seseorang atau kelompok orang. Dengan komunikasi, maka fungsi manajerial yang berawal dari fungsi perencanaan, implementasi dan pengawasan dapat dicapai.

Teknik komunikasi digunakan supaya komunikasi antar manusia terjalin secara efektif. Pengertian teknik adalah suatu cara yang digunakan untuk melakukan sesuatu hal. Sedangkan pengertian komunikasi adalah penyampaian informasi dari komunikator ke komunikan melalui media tertentu. Maka pengertian teknik komunikasi adalah suatu cara yang digunakan dalam menyampaikan informasi dari komunikator ke komunikan dengan media tertentu. Dengan adanya teknik ini diharapkan setiap orang dapat secara efektif melakukan komunikasi satu sama lain dan secara tepat menggunakannya.

Beberapa teknik dalam komunikasi ; (a) Ucapan yang jelas dan idenya tidak ada makna ganda, utuh. (b) Berbicara dengan tegas, tidak berbelit-belit, (c) Memahami betul siapa yang diajak bicara, hadapkan wajah dan badan, pahami pikiran lawan bicara, (d) Menyampaikan tidak berbelit-belit, tulus dan terbuka, (e) Sampaikan informasi dengan bahasa penerima informasi, (f) Menyampaikan dengan kemampuan dan kadar akal penerima informasi, (g) Sampaikan informasi dengan global dan tujuannya baru detailnya, (h) Berikan contoh nyata, lebih baik jadikan anda sebagai model langsung, (i) Sampaikan informasi dengah lembut, agar berkesan, membuat sadar dan menimbulkan kecemasan yang mengcerahkan, (j) Kendalikan *noise* dan carilah umpan balik untuk

meyakinkan informasi anda diterima. Contoh dengan bertanya atau menyuruh mengulangnya.⁶¹

Dengan adanya beberapa teknik komunikasi ini diharapkan hambatan-hambatan dalam komunikasi dapat diminimalisasi. Bukan hanya komunikasi antar individu saja yang membutuhkan teknik komunikasi, dalam berkomunikasi dengan stakeholder atau antar karyawan juga perlu teknik komunikasi tersendiri. Menurut Widjaja,⁶² Beberapa teknik komunikasi dalam lembaga formal yaitu:

(a) *Informative Communication* (komunikasi Informatif)

Informative communication adalah suatu pesan yang disampaikan kepada seseorang atau sejumlah orang tentang hal-hal baru yang diketahuinya. Teknik ini berdampak kognitif pasalnya komunikan hanya mengetahui saja. Seperti halnya dalam penyampaian berita dalam media cetak maupun elektronik, pada teknik informatif ini berlaku komunikasi satu arah, komunikatornya melembaga, pesannya bersifat umum, medianya menimbulkan keserempakan, serta komunikannya heterogen. Biasanya teknik informatif yang digunakan oleh media bersifat asosiasi, yaitu dengan cara menumpangkan penyajian pesan pada objek atau peristiwa yang sedang menarik perhatian khalayak.

⁶¹ Akrim Ridha, *Seni Menghadapi Public* (Jakarta : PT Syaamil Cipta Media, 2003), 15.

⁶² Widjaja, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), 30.

(b) Persuasif *Communication* (Komunikasi Persuasif)

Komunikasi persuasif bertujuan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku komunikan yang lebih menekan sisi psikologis komunikan. Penekanan ini dimaksudkan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, tetapi persuasi dilakukan dengan halus, luwes, yang mengandung sifat-sifat manusiawi sehingga mengakibatkan kesadaran dan kerelaan yang disertai perasaan senang. Agar komunikasi persuasif mencapai tujuan dan sasarannya, maka perlu dilakukan perencanaan yang matang dengan mempergunakan komponen-komponen ilmu komunikasi yaitu komunikator, pesan, media, dan komunikan. Sehingga dapat terciptanya pikiran, perasaan, dan hasil pengindraannya terorganisasi secara mantap dan terpadu. biasanya teknik ini afektif, komunikan bukan hanya sekedar tahu, tapi tergerak hatinya dan menimbulkan perasaan tertentu.

(c) *Coersive/ Instruktive Communication* (Komunikasi Bersifat Perintah)

Komunikasi instruktif atau koersi teknik komunikasi berupa perintah, ancaman, sanksi dan lain-lain yang bersifat paksaan, sehingga orang-orang yang dijadikan sasaran (komunikan) melakukannya secara terpaksa, biasanya teknik komunikasi seperti ini bersifat *fear arousing*, yang bersifat

menakut-nakuti atau menggambarkan resiko yang buruk. Serta tidak luput dari sifat red-herring, yaitu interest atau muatan kepentingan untuk meraih kemenangan dalam suatu konflik, perdebatan dengan menepis argumentasi yang lemah kemudian dijadikan untuk menyerang lawan. Teknik ini bisa digunakan oleh atasan terhadap bawahannya yang menuntut adanya kedisiplinan kerja karyawan.

(d) Hubungan Manusia

Sistem sosial (hubungan manusia) orientasi menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif, merupakan komunikasi dua arah, makna dari pesan tersebut dapat dipahami oleh penerima pesan⁶³. Hubungan manusiawi merupakan terjemahan dari *human relation*. Adapula yang mengartikan hubungan manusia dan hubungan antar manusia, namun dalam kaitannya hubungan manusia tidak hanya dalam hal berkomunikasi saja, namun didalam pelaksanaannya terkandung nilai nilai kemanusiaan serta unsur-unsur kejiwaan yang amat mendalam.

4) Keterampilan Teknik Kepala Sekolah

Kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, dan memecahkan masalah. George R. Terry berpendapat bahwa keterampilan

⁶³ Hanson, *Educational Administration and Organization Behavior*...., 235.

teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktifitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur, teknik, keterampilan kteknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Handoko mengemukakan bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan dan sebagainya.⁶⁴ Menurut Yulk, keterampilan teknik merupakan pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur, teknik-teknik untuk melakukan kegiatan-kegiatan khusus dari unit organisasi.⁶⁵ Pernyataan Yulk tersebut dikuatkan oleh Pemendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah pasal 2.

Denim juga menjelaskan keterampilan teknik adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis kedalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis.⁶⁶

Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motorik atau keterampilan tangan (manual). Menurut Danim keterampilan yang dimaksud antara lain adalah; (1) keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, (2) keterampilan menyusun program tertulis,

⁶⁴ Handoko, *Manajemen. Edisi 2*, 37.

⁶⁵ Yulk, *Leadership in Organization.....*, 232.

⁶⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara), 215.

(3) keterampilan membuat data statistic, (4) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikan, (5) keterampilan magnetik, (6) keterampilan menata ruang, (7) keterampilan membuat surat.

Di bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Menurut Pidarta dalam Wahyudi, keterampilan teknikal perlu dikuasai oleh kepala madrasah, sebab ia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru.

Berdasarkan penjelasan tersebut, keterampilan teknik yang dibutuhkan oleh kepala sekolah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajara, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Terry (1987) bahwa keterampilan teknik meliputi keahlian dalam hal menggunakan suatu aktivitas spesifik yang meliputi proses, prosedur dan teknik.

2. Profesionalisme Guru

a. Pengertian Guru

Sesuai undang-undang nomor 14 tahun 2005, pasal 1, bagian 1 dinyatakan: “guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”⁶⁷

Secara umum, ada tiga tugas guru sebagai profesi, yakni mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup; mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan; melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan untuk kehidupan siswa. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab di atas, seorang guru dituntut memiliki beberapa kemampuan dan kompetensi tertentu sebagai bagian dari profesionalisme guru.

Sebagai pengajar, guru dituntut mempunyai kewenangan mengajar berdasarkan kualifikasinya sebagai tenaga pengajar. Sebagai tenaga pengajar. Sebagai tenaga pengajar, setiap guru harus memiliki kemampuan profesional dalam bidang pembelajaran. Dengan kemampuan tersebut, guru dapat melaksanakan perannya sebagai berikut:⁶⁸

- 1) Fasilitator, yang menyediakan kemudahan-kemudahan bagi siswa dalam proses belajar-mengajar
- 2) Pembimbing, yang membantu siswa mengatasi kesulitan pada proses belajar mengajar

⁶⁷ Halim Soebhar, *Dasar-Dasar Pendidikan*, (Jember: Pena Salsabila, 2009), 114.

⁶⁸ Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi guru profesional strategi meningkatkan kualifikasi dan kualitas guru di era global* (Jakarta: Erlangga, 2013),1-2

- 3) Penyedia lingkungan, yang berupaya menciptakan lingkungan belajar yang menantang bagi siswa agar mereka melakukan kegiatan belajar dengan bersemangat.
- 4) Model, yang mampu memberikan contoh yang baik kepada siswa agar berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku didunia pendidikan.
- 5) Motivator, yang turut menyebarluaskan usaha-usaha pembaharuan kepada masyarakat, khususnya kepada subjek didik, yaitu siswa.
- 6) Agen perkembangan kognitif, yang menyebarluaskan ilmu dan teknologi kepada siswa dan masyarakat.
- 7) Manajer, yang memimpin kelompok siswa dalam kelas sehingga keberhasilan proses belajar mengajar tercapai⁶⁹

Pada era otonomi pendidikan, pemerintah daerah memiliki kewenangan yang amat besar bagi penentuan kualitas guru yang diperlukan didaerahnya masing-masing. Oleh karena itu dimasa yang akan datang, daerah benar-benar harus memiliki pola rekrutmen dan pola pembinaan karier guru secara konsisten agar tercipta profesionalisme pendidikan didaerah.

Dengan pola rekrutmen dan pembinaan karir guru yang baik, akan tercipta guru yang professional dan efektif. Untuk kepentingan sekolah, memiliki guru yang professional dan efektif merupakan kunci keberhasilan bagi proses belajar mengajar disekolah itu.

⁶⁹ Suyanto dan Jihad, *Menjadi Guru ...*, 2

Dalam manajemen sumber daya manusia, menjadi professional adalah tuntutan jabatan, pekerjaan, ataupun profesi. Hal penting menjadi aspek bagi sebuah profesi, yaitu sikap professional dan kualitas kerja. Menjadi seorang guru profesional adalah keniscayaan. Profesi guru juga sangat lekat dengan integritas dan keperibadian, bahkan identik dengan citra kemanusiaan.⁷⁰

Guru memegang peranan sangat penting dalam proses pendidikan guru. Karena itu harus memiliki kualifikasi professional sehingga mampu mengembangkan tugas dan perannya. Dinyatakan oleh Willian Taylor bahwa pada masa mendatang peranan guru semakin bertambah luas. Guru merupakan agen kognitif, guru sebagai agen moral dan politik. Guru selaku innovator, guru berperan secara kooperatif, dan guru sebagai agen persamaan social dan pendidikan. Selain itu, para staf personel bertugas menunjang proses pendidikan dengan memberikan pelayanan teknis dan administratif.⁷¹

b. Profesionalisme Guru

Profesionalisme berasal dari kata profesi, yang artinya ada sebuah jenis pekerjaan spesifik yang untuk mengerjakannya dibutuhkan suatu kemampuan khusus. Sedangkan kata professional berarti seseorang yang mendapatkan bayaran untuk menjalankan profesi tersebut.⁷² Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau

⁷⁰ Suyanto dan Jihad, *Menjadi Guru....*,3-5

⁷¹ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 11.

⁷² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Malang: UIN Press, 2010), 46.

pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi, profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, tetapi memerlukan persiapan melalui pendidikan dan pelatihan secara khusus.⁷³

Professional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian atau kecakapan yang memenuhi mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. (UU Nomor Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Menurut Djam'an Satori," prpfesional menunjuk pada dua hal. Pertama, orang menyandang suatu profesi. Misalnya, " dia seorang professional". Kedua, penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya yang sesuai dengan profesinya." Dalam pengertian kedua ini, istilah professional dikontraskan dengan "non professional" atau "amatiran". Dalam kegiatan sehari-hari seorang professional melakukan pekerjaan sesuai dengan bidang ilmu yang dimilikinya, jadi tidak asal-asalan.⁷⁴

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa profesi adalah suatu keahlian (Skill) dan kewenangan dalam suatu jabatan tertentu yang mensyaratkan kompetensi (pengetahuan, sikap, dan keterampilan) tertentu secara khusus yang diperoleh dari

⁷³ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2003), 43.

⁷⁴ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2010), 17.

pendidikan akademis yang intensif. Profesi biasanya berkaitan dengan mata pencaharian seseorang dalam memenuhi kebutuhan hidup. Dengan demikian, profesi guru adalah keahlian dan kewenangan khusus dalam bidang pendidikan, pengajaran, dan pelatihan yang ditekuni untuk menjadi mata pencaharian dalam memenuhi kebutuhan hidup yang bersangkutan. Guru sebagai profesi berarti guru sebagai pekerjaan yang mensyaratkan kompetensi (keahlian dan kewenangan) dalam pendidikan dan pembelajaran agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien serta berhasil guna.⁷⁵

Meyakinkan setiap orang khususnya pada setiap guru bahwa pekerjaannya merupakan pekerjaan professional merupakan upaya pertama yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian standar proses pendidikan sesuai dengan harapan. Mengapa demikian? Sebab banyak orang termasuk guru sendiri yang meragukan bahwa guru merupakan jabatan professional. Ada yang beranggapan setiap orang bisa menjadi guru, asal paham materi yang akan diajarkannya, apakah pandangan seperti itu benar? Apabila mengajar dianggap hanya sebagai proses penyampaian materi pelajaran, pendapat semacam itu ada benarnya. Konsep mengajar yang demikian,untutannya sangat sederhana, yaitu asalkan paham informasi yang akan diajarkannya kepada siswa, maka ia dapat menjadi guru. Tetapi mengajar tidak sesederhana itu bukan?,

⁷⁵ Kunandar, Guru Profesional,..43.

akan tetapi suatu proses mengubah perilaku siswa siswa dengan tujuan yang diharapkan.

Untuk meyakinkan bahwa guru sebagai pekerjaan professional, marilah kita tinjau syarat-syarat atau ciri pokok dari pekerjaan professional. Pekerjaan professional ditunjang oleh suatu ilmu tertentu secara mendalam yang hanya mungkin diperoleh dari lembaga-lembaga pendidikan yang sesuai, sehingga kinerjanya didasarkan kepada keilmuan yang dimilikinya belajaran yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Suatu profesi menekankan kepada suatu keahlian dalam bidang tertentu secara spesifik sesuai dengan jeni profesinya. Sehingga antara profesi yang satu dengan yang lainnya dapat dipisahkan secara tegas.⁷⁶

Guru yang profesional memiliki beberapa standar. Dalam kamus Bahasa Indonesia standar berarti antara lain sesuai yang dipakai sebagai contoh atau dasar yang sah bagi ukuran, takaran, dan timbangan. Standar dapat juga dipahami sebagai criteria minimal berpendidikan sarjana atau diploma empat serta dilengkapi dengan sertifikasi profesi. Dalam kasus dunia pendidikan di Indonesia, seringkali standar bagi pemula atau guru baru belum dapat dipenuhi. Namun setelah mereka aktif sebagai guru, kemudian ada langkah-langkah memenuhi standar tersebut. Misalnya para guru yang masih under-standard tadi melakukan upaya secara sungguh-sungguh untuk

⁷⁶ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta : Kencans, 2011), 14

meningkatkan kualitas diri. Baik dengan cara melanjutkan studi atau kegiatan yang semisal. Untuk dapat melaksanakan tugasnya sebagai guru yang baik, pemerintah Indonesia bersama berbagai lembaga terkait telah merumuskan dan menyusun butir penting yang harus dipenuhi oleh para guru. Namun mengingat, tingkatan guru juga beberapa jenjang, yakni tingkat pra sekolah, taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah umum atau kejuruan, dan selanjutnya, maka persoalan ini menjadi kompleks.

Guru yang memenuhi standar adalah guru yang memenuhi kualifikasi yang di persyaratkan dan memahami benar apa yang harus dilakukan, baik ketika di dalam maupun diluar kelas. Di samping tugas mengajar sebagai tugas pokok seorang guru, ada juga beberapa persoalan atau tugas prinsip yang semua guru harus mengetahui dan menguasainya sebagai bagian dari tugas seorang guru yang professional. Yakni : tugas administrasi kurikulum dan pengembangannya, pengelolaan peserta didik, personel, prasarana dan sarana, keuangan, layanan khusus, dan hubungan sekolah masyarakat. Memang dilihat dari segi pembedaan jelas persoalan di atas merupakan yang dapat memberatkan tugas guru karena tidak terkait langsung dengan tugas mengajarnya. Akan tetapi jika dicermati ternyata tugas-tugas tersebut ada kaitannya dengan ketertiban dan

kerapian tugas guru.⁷⁷ Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru meliputi:

- (1) Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- (2) Kompetensi personal adalah kemampuan kepribadian yang mantab, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
- (3) Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional.
- (4) Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.⁷⁸

⁷⁷ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 18

⁷⁸ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2010), 22

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Denzin dan Lincoln dalam Moleong menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasa dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, pemanfaatan dokumen.⁷⁹

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Study kasus sangat cocok digunakan untuk penelitian yang berkenaan dengan pertanyaan *how* atau *why*, dan bila fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.⁸⁰

Metode ini digunakan karena beberapa pertimbangan. Pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan keadaan jamak. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan informan. Ketiga, metode ini lebih peka dan lebih banyak menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

⁷⁹Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Refisi* (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 20013), 6.

⁸⁰Robert K, Yin, *Study Kasus Desain dan Metode* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), 1.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di SMP AssidiqiCurah Lele. Kegiatan penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu observasi, menentukan informan, wawancara dan dokumentasi. Hal-hal yang menarik dari SMP Assidiqi Curah Lele adalah:

1. Kepala Sekolah baru lulus S1.
2. Keterlambatan pemberian honor pada guru.
3. Jenjang pendidikan guru lebih tinggi daripada kepala sekolah.

C. Kehadiran Peneliti

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup signifikan. Dia sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis, penafsir data, dan menjadi pelapor hasil penelitian. Oleh karena itu, peneliti harus menginformasikan kehadirannya di lapangan kepada subjek penelitian. Apakah dia hadir secara terang-terangan menginformasikan perannya sebagai peneliti atau secara tersembunyi.⁸¹ Penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama, sedangkan instrumen selain manusia dapat pula digunakan, tapi fungsinya hanya sebagai pendukung dan pembantu penelitian.

D. Subjek Penelitian

Menurut Lofland dalam Moleong sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁸² Teknik yang digunakan oleh peneliti yaitu teknik *purposive* dan *snowball*. Teknik *purposive* adalah teknik penentuan

⁸¹ Tim Penyusun, *Penulisan Karya....*, 19.

⁸² Moleong,.....157.

informan dipilih sebagai orang yang mengerti terhadap kondisi lapangan. Misalnya informan tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.⁸³ Sedangkan teknik *snowball* bertujuan untuk memperoleh data yang memuaskan sehingga seperti bola salju yang menggelinding, lama-lama menjadi besar. Sehingga jumlah sumber data yaitu narasumber akan semakin banyak. Adapun informan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kepala Sekolah SMP Assidiqi Curahlele
- b. Guru SMP Assidiqi Curahlele

E. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh oleh peneliti dari *key informan*, yaitu orang yang dapat memberikan informasi kepada peneliti, seperti kepala Madrasah, guru dan staf serta data yang berkaitan dengan penelitian, baik itu data primer atau data sekunder.

F. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Beberapa Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain:

⁸³ Sugiono, *Memahami Penelitian....*, 54.

1. Observasi

Observasi yaitu kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan pancaindra mata sebagai alat bantu utamanya selain pancaindra lainnya.⁸⁴ Penelitian ini, observasi yang peneliti lakukan bersifat partisipatif aktif. Observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat mana dari setiap perilaku yang nampak.⁸⁵

Observasi penelitian ini untuk menggali fokus penelitian yaitu pengelolaan guru dan staf oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan sub fokus penelitian strategi pengelolaan guru dan staf dalam meningkatkan profesionalisme guru.

a. *Interview*

Interview atau wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu.⁸⁶ Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pihak yang memberikan pertanyaan dan pihak yang menjawab pertanyaan. Wawancara tersebut menghasilkan informasi dan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Dengan menggunakan metode wawancara maka peneliti dapat memperoleh data tentang toleransi dan nilai-nilai sosial.

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode *interview* bebas terpimpin. Dimana peneliti hanya membawa pedoman *interview*

⁸⁴ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Edisi Kedua* (Jakarta: Prenada Media Group, 2014), 118.

⁸⁵ Sugiyono, *Metode....*, 227.

⁸⁶ Moleong, *Metode....*, 186.

secara garis besarnya saja, kemudian dikembangkan pada saat melakukan wawancara. Metode ini nantinya digunakan untuk menggali data yaitu

- 1) Perencanaan guru oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan sub fokus penelitian yaitu program kegiatan guru.
- 2) Pengelolahan guru oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme dengan sub fokus penelitian yaitu strategi kepala sekolah.
- 3) Evaluasi guru oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan sub fokus penelitian yaitu evaluasi kinerja guru oleh kepala sekolah.

b. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa masa lalu.⁸⁷ Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.⁸⁸ Dengan metode dokumentasi ini maka peneliti memperoleh bukti-bukti dalam proses pengumpulan data melalui tulisan, gambar atau karya-karya, dan lain sebagainya. Contohnya, data program kegiatan guru dan staf serta evaluasi kinerja guru.

⁸⁷ Sugiyono. *Metode....*, 240.

⁸⁸ Sugiyono, *Metode....*, 240

G. Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain.

Miles dan Huberman berpendapat data yang muncul berwujud kata-kata dan rangkaian kata. Data tersebut mungkin telah dikumpulkan dalam aneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman) dan biasanya diproses kira-kira sebelum siap digunakan (melalui pencatata, pengetikan, penyuntingan, atau ahli-tulis), tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata, yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas. Selanjutnya Miles dan Huberman berpendapat bahwa analisis terdiri dari beberapa alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.⁸⁹

1. Pengumpulan Data
2. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, perumusan, perhatian, penyederhanaan, pengabstrakkan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, menulis memo). Reduksi data ini akan berlangsung secara terus menerus selama penelitian

⁸⁹ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI Press, 1992), 15.

berlangsung dan berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.⁹⁰ Reduksi data dapat dilakukan untuk mengurangi data yang tidak sesuai. Misalnya, data observasi kegiatan guru dikelompokkan dengan program kegiatan guru dan staf.

3. Penyajian Data

Penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.⁹¹ Penyajian data meliputi berbagai jenis matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih sehingga seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah melakukan analisis menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.⁹² Misalnya, penyajian data dalam strategi kepala sekolah disesuaikan dengan fokus penelitian pengelolaan guru oleh kepala sekolah .

4. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan sebagian satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan *diverifikasi* selama penelitian berlangsung.⁹³

Penarikan kesimpulan yang dirumuskan telah didukung oleh bukti-bukti

⁹⁰ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, 16.

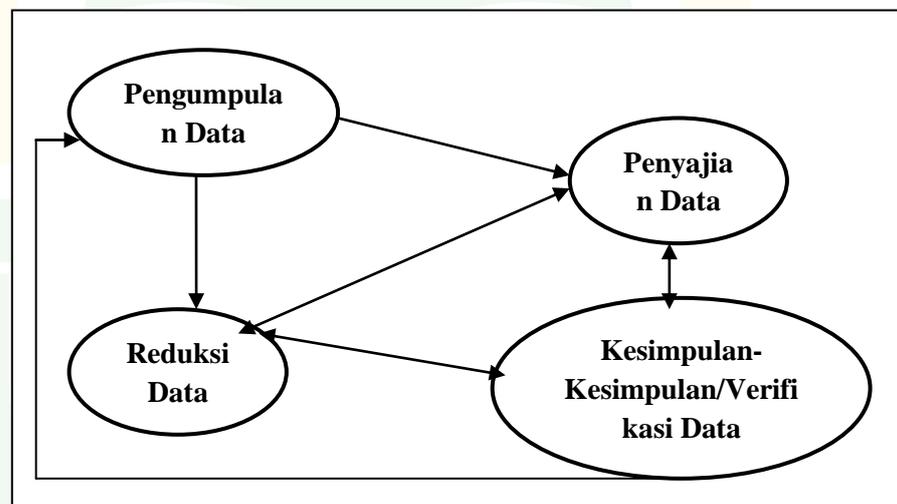
⁹¹ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, 17.

⁹² Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, 18.

⁹³ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, 19.

yang valid dan konsisten. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas atau remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi arti dan memaknai data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara, ataupun dokumentasi. Misalnya, kesimpulan data program kegiatan dari dokumentasi didukung dengan data observasi kegiatan harian dan mingguan serta dokumentasi program sehingga penarikan kesimpulan benar-benar valid dan konsisten.

Gambar 3.1
Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif⁹⁴



H. Uji Keabsahan Data

Peneliti melakukan keabsahan data guna memperoleh temuan data yang absah. Keabsahan perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik keabsahan data seperti perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan, observasi secara lebih mendalam, triangulasi (menggunakan beberapa sumber,

⁹⁴ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, 20.

metode, peneliti, dan teori), pembahasan dengan teman sejawat, analisis kasus lain, melacak kesesuaian hasil, dan pengecekan anggota (*member check*).⁹⁵ Adapun keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan tringaluasi sumber, *member check*, dan diskusi teman sejawat.

Misalnya, yang dimaksud dengan tingaluasi sumber yaitu hasil data wawancara tentang perencanaan guru dicek dengan hasil data wawancara kepala sekolah. Adapun *member check* yaitu mengecek kembali data perencanaan kegiatan guru kepada kepala sekolah dan guru. Sedangkan yang dimaksud diskusi teman sejawat yaitu hasil penelitian didiskusikan dengan teman sejawat berupa saran dan kritikan.

I. Tahap-tahap Penelitian

Penelitian ini ada beberapa tahapan penelitian yaitu:

Tabel 3.1
Tahap-tahap Penelitian

No	Tahapan	Bulan															
		September				Oktober				November				Desember2016- November 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Lapangan: Observasi awal																
2	Pekerjaan Lapangan: a. Pembuatan Proposal b. Pengumpulan data																
3	Seminar Proposal																
4	Penulisan Tesis																

⁹⁵ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan.....*, 20.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data dan Hasil Analisis Data

Paparan hasil wawancara ini disusun berdasarkan catatan lapangan yang sudah dilakukan oleh peneliti, data yang disusun merupakan data mentah yang masih perlu dianalisis sesuai dengan pengelompokan data selama di lapangan. Maka hasil wawancara ini terbagi menjadi 3 bagian jawaban rumusan masalah: (1) bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru? (2) bagaimana pengelolaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru? (3) bagaimana evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru?

1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Assidiqi

Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi Balung Jember yaitu dilakukan sebelum tahun ajaran baru dan ikuti oleh seluruh civitas akademik. Seperti yang dikatakan oleh bapak Ervan Agustian yaitu:

“Perencanaan dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru yang diikuti oleh semua guru. Biasanya sebelum liburan semester genap sekolah mengadakan rapat untuk rencana satu tahun ke depan, baik tentang program sekolah ataupun perencanaan peningkatan profesionalisme guru. Selain perencanaan yang dilakukan sekolah, guru IPA juga melaksanakan rapat dalam MGMP guru IPA.”⁹⁶

Selanjutnya ibu Ani juga menyatakan bahwa:

⁹⁶Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 30 Oktober 2017.

”Perencanaan biasa diawal semester baik genap ataupun ganjil, akan tetapi kepala sekolah akan membahas semuanya diakhir semester genap, kepala sekolah akan menjelaskan apa yang harus dilengkapi oleh guru seperti perangkat pembelajaran, guru yang mau ikut pelatihan ataupun guru2 yang mau studi lanjut. kepala sekolah akan mewarkan kepada para guru siapa yang akan melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, seperti saya dan bapak Taufik yang sudah lulus magister.”⁹⁷

Menurut ibu Mila Mahdiyah selaku guru PAI menyatakan bahwa:

“Semua perencanaan baik tentang sekolah dan guru yang dilakukan kepala sekolah dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru dan dilanjutkan pada rapat bulanan.”⁹⁸ Ditegaskan oleh bapak Ahmad Agil bahwa:

“Perencanaan itu biasanya dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru baik mendiskusikan tentang masa depan karir guru ataupun program sekolah yang belum terlaksana.”⁹⁹ Sesuai dokumentasi sekolah, perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dilaksanakan sebelum liburan semester genap yaitu pada minggu ke tiga bulan Mei tahun 2017 yang dihadiri semua civitas akademik dengan membahas program sekolah, perangkat pembelajaran guru, dan karir guru.¹⁰⁰

Maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dilakukan dua macam yaitu pertama perencanaan yang dilaksanakan oleh sekolah sebelum ajaran baru yang dihadiri semua guru dengan membahas tentang program sekolah, perangkat pembelajaran, proses pembelajaran, dan karir guru. Kedua yaitu perencanaan yang dilaksanakan oleh MGMP guru IPA.

⁹⁷ Ani, *Wawancara*, Jember, 30 Oktober 2017.

⁹⁸ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 30 Oktober 2017.

⁹⁹ Ahmad Agil, *Wawancara*, Jember, 30 Oktober 2017.

¹⁰⁰ Dokumen Sekolah SMP Asshiddiqi Periode 2016/2017, Jember, 30 Oktober 2017.

a. Tujuan Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Assidiqi Balung Jember

Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dilakukan sebelum tahun ajaran baru dengan tujuan sebagai pedoman dalam pelaksanaan beberapa program yang sudah ditetapkan. Menurut Kepala Sekolah SMP Assidiqi, bapak Ervan Agustian mengatakan bahwa:

“Perencanaan itu sangat penting, sebab dengan perencanaan apa yang akan kita kerjakan esok hari terstruktur dengan rapi, ya walaupun apa yang sudah direncanakan terkadang ada faktor x sehingga rencana itu tidak terlaksana. Sebelum awal tahun ajaran baru, kita selalu ada agenda rapat untuk membahas perencanaan setahun mendatang, baik itu perencanaan yang sifatnya harian, bulanan semester atau satu tahun sekali. Rapat perencanaan itu tentu dan wajib di ikuti oleh semua guru dan staf sekolah sebab apa yang akan kita tuangkan dalam perencanaan pada akhirnya mereka semua yang akan mengerjakan.”¹⁰¹

Selanjutnya, pernyataan dari salah satu guru Pendidikan Agama Islam, ibu Mila Mahdiyah mengungkapkan: “Perencanaan ini penting guna untuk menyatukan persepsi, juga untuk mempermudah kegiatan apa saja yang akan dilakukan selama satu tahun mendatang.”¹⁰²

Menurut bapak Achmad Agil, salah satu guru matematika menyebutkan bahwa: “Perencanaan sebagai dasar atau pedoman kegiatan selama satu tahun. Jadi, perencanaan itu sangat penting dan harus ada, bukan hanya perencanaan program sekolah melainkan juga perencanaan program guru harus ada.”¹⁰³

¹⁰¹ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 30 Oktober 2017.

¹⁰² Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 30 Oktober 2017.

¹⁰³ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 30 Oktober 2017.

Salah satu guru lainnya, ibu Ani mengungkapkan: “Perencanaan disesuaikan berdasarkan visi dan misi sekolah serta tujuan sekolah, juga untuk kebutuhan sekolah. Penyusunan yang dilakukan di awal tahun ini mengikutsertakan seluruh civitas akademik SMP Assidiqi.”¹⁰⁴

Sementara dari hasil dokumentasi sekolah, pihak sekolah memang mengadakan rapat tahunan tentang perencanaan yang akan dilaksanakan satu tahun mendatang yang dihadiri oleh seluruh civitas akademik. Tujuan perencanaan tersebut tidak lepas dari visi dan misi sekolah yaitu Berakhlak mulia, berilmu, dan berprestasi secara intelektual sesuai dengan nilai-nilai sosial budaya yang bersumber pada Al-Quran Hadist dan ahlussunnah waljamaah. Misi kegiatan jangka panjang untuk pencapaian visi. Penjabaran misi SMP Ash-Shiddiqi antara lain :

- 1) Melaksanakan kurikulum yang telah di susun;
- 2) Mengoptimalkan proses pembelajaran siswa yang kreatif;
- 3) Meningkatkan prestasi siswa akademik da non akademik;
- 4) Meingkatkan dan tenaga pendidik yang lebih professional;
- 5) Mengembangkan sarana dan prasarana sekolah sesuai dengan standart pendidikan;
- 6) Melaksanakan menejemen sekolah yang dapat dipertanggung jawabkan;

¹⁰⁴ Ani, *Wawancara*, Jember, 30 Oktober 2017.

- 7) Mengembangkan system penilaian yang jujur dan berkesinambungan;
- 8) Melaksanakan pembiayaan akunbilitas dan transparan.

Upaya kegiatan jangka panjang yang merupakan visi misi sekolah harus mempunyai tujuan yang yang jelas, adapapun tujuan tersebut antara lain:

- 1) Terwujudnya pelaksanaan kurikulum yang telah disusun oleh SMP Ash-shiddiqi;
- 2) Terwujudnya proses pembelajaran siswa yang kreatif ;
- 3) Terwujudnya siswa berpestasi dibidang akademik dan non akademik;
- 4) Terwujudnya tenaga pendidik yang profesional;
- 5) Terwujudnya sarana dan prasarana sekolah sesuai dengan standart pedidikan;
- 6) Terwujudnya manajemen sekolah yang dapat dipertanggungjawabkan;
- 7) Terwujudnya sistem penilaian yang jujur da bekesiambungan;
- 8) Terwujudnya pembiayaan yang akuntabilitas dan transparan.¹⁰⁵

Berdasarkan data wawancara dan dokumentasi sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan kepala sekolah meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assdiqi Desa Curahlele Balung Jember yaitu tercapainya tujuan akademik berdasarkan visi dan misi sekolah

¹⁰⁵ Dokumen Sekolah SMP Asshiddiqi Periode 2016/2017, Jember, 30 Oktober 2017.

dengan berpedoman terhadap perencanaan yang berisi tentang kegiatan satu tahun ke depannya..

b. Perencanaan program Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Perencanaan program Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru terbagi menjadi tiga program yaitu program jangka pendek, program jangka menengah, dan program jangka panjang. Menurut bapak Ervan bahwasannya:

“Ada tiga program dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Program jangka pendek seperti kegiatan harian yang sudah disepakati pada waktu itu adalah kehadiran guru di sekolah harus tepat waktu, hadir dan tidaknya guru dibuktikan dengan absensi kehadiran. Untuk ini absennya dua kali, ketika datang dan nanti ketika pulang sekolah. Absen kehadiran guru benar-benar harus dilaksanakan guna untuk meningkatkan disiplin guru dalam mengajar. Kalau gurunya disiplin maka siswa akan mencontoh kedisiplinan guru.”¹⁰⁶

Selanjutnya bapak Ervan menyatakan:

“Semester ini ada perencanaan yang pada waktu itu tidak tercatat saat rapat sekolah. Namun, perencanaan tersebut saya tulis dalam handphone sebab perencanaan tersebut muncul begitu saja dalam pikiran yakni kunjungan sebagai kepala sekolah ke setiap kelas seminggu sekali, meninjau langsung bagaimana cara guru mengajar di kelas agar mengetahui sejauh mana guru melakukan inovasi mengajar dalam jangka waktu satu bulan sehingga siswa tidak jenuh dengan cara mengajar yang selama ini cenderung sama dari hari ke hari dengan metode ceramah. Saya juga mengecek RPP guru setiap seminggu sekali.”¹⁰⁷

Kemudian bapak Ervan mengatakan

“Selain rencana harian juga ada rencana bulanan. Perencanaan bulanan ini bentuknya rapat bulanan yang dilaksanakan setiap

¹⁰⁶ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 2 Nopember 2017.

¹⁰⁷ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 2 Nopember 2017.

akhir bulan. Guna untuk melakukan evaluasi pekerjaan selama satu bulan yang telah dilalui dan juga melakukan persiapan apa saja yang harus dipersiapkan untuk menyambut pekerjaan pada bulan berikutnya.”¹⁰⁸

Pernyataan Ervan, ditegaskan oleh Ani bahwasanya:

“Memang ada beberapa program yang direncanakan dan terbagi menjadi beberapa bagian, ada program harian program bulanan, program menengah, dan program panjang. Contohnya program harian absensi guru dan siswa, rpp guru, program bulanan seperti rapat dewan guru dan program anjlasana sebagai forum silaturahmi antar guru, program mid semester, dan program jangka panjang seperti pelaksanaan UNBK, diklat guru, seminar, studi lanjut, worksop.”¹⁰⁹

Bapak Achmad Agil menyampaikan:

“Program perencanaan bulanan adalah rapat evaluasi bulanan, pekerjaan apa saja yang telah dilakukan selama satu bulan dan mempersiapkan untuk kegiatan bulan yang akan datang. Kadang rapat bulanan dilakukan pada anjlasana guru agar ada suasana yang lebih nyaman. Sekolah juga merencanakan kegiatan tengah semester dan UAS, pendelegasian guru untuk mengikuti seminar, worksop, diklat, dan siapa guru yang akan studi lanjut.”¹¹⁰

Terakhir, pernyataan ibu Mila Mahdiyah yang menyebut program perencanaan sekolah ada yang jangka panjang, menengah dan harian. Namun, ada juga kegiatan yang dilakukan kepala sekolah, berkunjung kelas dimana tidak pernah dibahas saat rapat tahunan.”¹¹¹

Berdasarkan dokumentasi sekolah, disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu terbagi menjadi tiga program yaitu program jangka pendek, program jangka menengah, dan program jangka panjang. Program jangka pendek seperti absensi daftar kehadiran guru,

¹⁰⁸ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 2 Nopember 2017.

¹⁰⁹ Ani, *Wawancara*, Jember, 2 Nopember 2017.

¹¹⁰ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 2 Nopember 2017.

¹¹¹ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 2 Nopember 2017.

kunjungan kepala sekolah di setiap kelas ketika pelajaran berlangsung, pengecekan RPP guru seminggu sekali dan rapat bulanan dewan guru.

Program jangka menengah yaitu pelaksanaan ujian tengah semester dan ujian akhir semester gasal serta kegiatan anjungsana guru. Sedangkan program jangka panjang yaitu pelaksanaan UNBK, pen delegasian guru dalam kegiatan seminar, worksop, dan diklat, serta guru yang akan studi lanjut.¹¹²

Berdasarkan data wawancara dan dokumentasi, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi manejerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Asshiddiqi Curahlele Balung Jember terbagi menjadi tiga program yaitu program jangka pendek yang terdiri dari program harian, program mingguan, dan program bulanan. Program jangka menengah dan program jangka panjang.

c. Kendala dan solusi dalam perencanaan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru

Setiap perencanaan selalu menimbulkan sebuah kendala, akan tetapi juga menemukan sebuah solusi untuk memecahkannya, bapak Ervan menyatakan bahwa:

“Kendala dalam penyusunan perencanaan itu lebih dominan pada penyamaan persepsi saja, masing-masing guru memiliki pemikiran yang berbeda-beda kendati pada isi substansinya sama. Tapi, dalam forum rapat saling memaksakan argumennya harus diterima—

¹¹² Dokumen Sekolah SMP Asshiddiqi Periode 2016/2017, Jember, 8 Nopember 2017.

begitu juga dengan guru yang lainnya. Sehingga, rapat perencanaan saja tidak bisa selesai bila hanya membutuhkan waktu satu hari, bisa jadi sampai dua atau tiga hari.”¹¹³

Menurut bapak Ervan, belajar dari waktu ke waktu, solusi yang paling efektif dalam menyelesaikan kendala demikian adalah dengan keputusan berada di tangan kepala sekolah. Jadi, sebelum rapat dimulai disepakati terlebih dahulu bahwa perbedaan pendapat akan diputuskan oleh kepala sekolah.

Selain itu, kata bapak Ervan, lebih berat lagi bila ada inovasi baru dari guru yang akan dituangkan dalam perencanaan namun pada pembahasan yang cukup panjang berakhir dengan kurang baik. Alasannya sederhana, apa yang direncanakan tersebut membutuhkan sarana prasarana yang memadai sementara SMP Assdiqi belum bisa memenuhinya.

“Dulu, mungkin karena kita masih muda jadi semangat belajarnya masih tinggi, dulu saat rapat perencanaan pernah ada usulan untuk melakukan resensi buku setiap semester, itu diperuntukkan untuk para guru agar meningkatkan kompetensi. Tapi, setelah pembahasan yang cukup rumit nyatanya terhenti di sarana perpustakaan SMP yang masih belum bisa menyediakan, bila melakukan resensi di rumah, kami yakin akan kesulitan bahkan tidak akan terlaksana.”¹¹⁴

Sebagai Kepala Sekolah, kata bapak Ervan, dirinya sebelum melakukan rapat perencanaan, sudah melakukan kunjungan ke beberapa sekolah untuk melihat sesuatu yang baru yang sekiranya tidak ada di SMP Assdiqi dan bisa ditiru. Tapi, percuma saja bila

¹¹³ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 8 Nopember 2017.

¹¹⁴ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 14 Nopember 2017.

sesuatu itu dituangkan dalam perencanaan namun tidak terlaksana dengan baik.

Berikut pernyataan bapak Achmad Agil:

“Benar memang kalau setiap rapat kita sama-sama bersikukuh dengan pendapat masing-masing. Maklum, rata-rata guru disini latar belakangnya aktivis saat di kampus dulu, sehingga egonya untuk mempertahankan pendapat itu sangat tinggi, tidak mau kalah. Kesulitan lainnya, apabila ada usulan yang baik tapi tidak disesuaikan dengan sarana prasarana yang memadai, ini sungguh menyakitkan bagi kami, tapi kami yakin sedikit demi sedikit semuanya akan terpenuhi—termasuk perpustakaan sekolah, labolatorium bahasa dan lain sebagainya.”¹¹⁵

Solusinya, kata ibu Mila Mahdiyah, sudah benar dengan apa yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan memegang kendali rapat sepenuhnya. Jadi, kendati satu guru dengan yang lainnya saling mempertahankan pendapatnya akan terselesaikan ketika kepala sekolah sudah menetapkannya.

Hanya saja, lanjut ibu Mila, solusi yang sulit untuk dipecahkan menyangkut dengan kurangnya sarana prasarana sebab membutuhkan anggaran yang tidak sedikit. Maka dari itu, membutuhkan kekompakan seluruh civitas akademik untuk sama-sama ikhtiar mencari jalan keluar agar SMP Assdiqi tidak kalah dengan sekolah yang sederajat lainnya.¹¹⁶

Ibu Ani juga memberikan pernyataan yang tidak jauh berbeda bahwasanya:

“Kendala rapat penyusunan perencanaan ada pada perbedaan pandangan dan sama-sama saling bersikukuh untuk berada pada

¹¹⁵ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 14 Nopember 2017.

¹¹⁶ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 16 Nopember 2017.

posisi yang benar. Sementara, solusinya dari kepala sekolah memutuskan perbedaan pendapat dengan mengambil jalan tengah, keputusannya pun tidak bisa diganggu gugat.”¹¹⁷

Sesuai observasi dalam rapat bulanan terlihat beberapa guru berbeda dalam menentukan panitia pelaksanaan ujian akhir sekolah siswa yang akan dilaksanakan. Beberapa guru terlihat bersikukuh dengan pendapatnya masing-masing. Hingga akhirnya kepala sekolah yang saat itu menjadi moderator menampung semua aspirasi guru dan mengambil jalan tengah sebagai kesimpulan yang disepakati oleh dewan guru.¹¹⁸



Foto sedang rapat dengan supervsi dan beberapa guru

Berdasarkan data wawancara dan observasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kendala yang dihadapi dalam perencanaan berbeda-beda, begitu juga solusi yang digunakan pun berdeda. Perbedaan pendapat antar guru menjadi faktor utama dalam perencanaan akan tetapi kepala sekolah sebagai manajer mampu

¹¹⁷ Ani, *Wawancara*, Jember, 16 Nopember 2017.

¹¹⁸ Observasi, Jember, 16 Nopember 2017.

menampung semua pendapat guru tersebut dan mengambil jalan tengah sebagai kesimpulan akhir dari sebuah perencanaan.

Selain itu, kendala lainnya dalam perencanaan yaitu pengadaan perpustakaan siswa. Sementara, SMP Assidiqi belum bisa merealisasikannya. Jadi, perencanaan tersebut hanya sebatas ide dan selesai dirapat tidak ada tindak lanjut atau tercatat sebagai program sekolah.

2. Pengelolaan Oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Assidiqi

Pengelolaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi harus sesuai dengan perencanaan yang sudah disepakati. Pengelolaan merupakan kegiatan realisasi program dari sebuah perencanaan. Menurut bapak Ervan, pengelolaan adalah pelaksanaan dari sebuah perencanaan. Perencanaan yang sudah dibuat pada awal tahun akan dilaksanakan oleh seluruh masyarakat pendidikan.

“Pengelolaan itu pelaksanaan dari perencanaan yang sudah kita buat pada rapat awal tahun dan akan dilaksanakan bersama oleh seluruh masyarakat sekolah. pelaksanaan tersebut mengacu pada perencanaan. Kadang ada beberapa program baru yang jadwalnya tidak sesuai dalam perencanaan maka tetap kita laksanakan, contohnya supervisi perangkat pembelajaran guru yang biasanya dilaksanakan pada minggu pertama ternyata terealisasikan dalam bulan selanjutnya.”¹¹⁹

Selanjutnya bapak Achmad Agil menyatakan bahwa: “Pelaksanaan dalam sebuah perencanaan harus diikuti oleh semua personel sekolah baik

¹¹⁹ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 25 Nopember 2017.

siswa, guru, kepala sekolah, ketua yayasan. Selama ini pengelolaan mengacu terhadap perencanaan yang sudah disepakati bersama.”¹²⁰

Menegaskan ibu Mila Mahdiyah bahwasannya: “Pengelolaan harus sesuai dengan perencanaan dan program-program juga harus dilaksanakan guru untuk meningkatkan profesional guru. Meskipun jadwal kadang tidak sesuai dengan yang sudah terjadwal akan tetapi terealisasinya sebuah perencanaan itu lebih penting.”¹²¹

Ibu Ani juga menegaskan bahwasannya:

“Perencanaan sekolah harus dikelola dengan sebaik mungkin dan terealisasikan guna mencapai tujuan sekolah yang sudah ditetapkan secara bersama. Oleh karena itu, diharapkan setiap elemen masyarakat sekolah harus saling membantu, kerjasama, dan memberi dukungan untuk mensukseskan sebuah perencanaan.”¹²²

Berdasarkan data wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dikelola sesuai dengan perencanaan yang sudah disepakati bersama. Pengelolaan tersebut dilaksanakan oleh seluruh masyarakat sekolah dengan saling memberi dukungan, bantuan, dan kerjasama guna untuk tercapainya sebuah tujuan bersama.

a. Pengelolaan program kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi

Pengelolaan program kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi mengacu terhadap program-program yang sudah direncanakan. Adapun program tersebut terdiri

¹²⁰ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 25 Nopember 2017.

¹²¹ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 27 Nopember 2017.

¹²² Ani, *Wawancara*, Jember, 27 Nopember 2017.

dari kegiatan harian, kegiatan jangka pendek, kegiatan jangka menengah, dan kegiatan jangka panjang.

1) Program jangka pendek Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Program jangka pendek terdiri dari kegiatan harian seperti mengisi absensi kehadiran guru ketika datang dan pulang serta supervisi mingguan seperti kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengecekan RPP guru. Sedangkan kegiatan bulanan yaitu musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) IPA, rapat bulanan dengan guru dan pengawas.

Sesuai observasi peneliti, terlihat beberapa guru datang pada jam 6.30, para guru tersebut langsung ke kantor guru untuk mengisi absensi guru. Pada jam 07.00 hampir seluruh guru hadir dan berada di kantor guru. Pelajaran berakhir pada jam 13.30 WIB, terlihat beberapa guru mulai mengisi absen untuk pulang dan sebagian guru masih santai di kantor.¹²³ Sesuai dengan pernyataan bapak Ahmad Agil bahwasannya: “Guru yang hadir akan langsung absen ke kantor guru, karena absennya masih manual jadi guru harus tanda tangan baik ketika datang dan pulang. Guru pulang pada jam 1 siang.” Ditegaskan oleh bapak Ervan:

“Pelaksanaan absensi guru sedang saya perhatikan karena untuk mendisiplinkan para guru. Guru yang tepat waktu dan disiplin akan menjadi contoh bagi sesama guru bahkan akan dicontoh oleh siswanya sendiri. Selama ini mindset orang-

¹²³ Observasi, Jember, 30 Nopember 2017.

orang bahwa guru yang ngajar di swasta tidak disiplin bahkan datangnya telat hingga pembelajaran pun molor. Saya selaku kepala sekolah ingin memotong kemalasan sekaligus isu tersebut. Untuk guru yang ngajar di sekolah lain ataupun ada kepentingan sehingga datangnya telat boleh izin terlebih dahulu, baik sehari sebelum atau paling lambat sebelum jam 7 pagi. Sehingga waktu mengajar mereka bisa digantikan oleh guru piket dan kelas menjadi tidak kosong.¹²⁴

Ibu Ani juga menyebutkan bahwa:

“Kepala sekolah lagi mencoba mendisiplinkan guru dengan mengisi absensi kehadiran bagi guru dan datang sebelum jam 7 pagi. Sebenarnya program ini sudah ada sejak dulu, akan tetapi tidak dilaksanakan secara maksimal. Sebenarnya program ini untuk mendisiplinkan guru, guru yang datangnya telat bisa langsung *chat* kepala sekolah, yang penting ada kabar. Kalau swasta biasanya setiap guru ngajar di tiga sekolah sehingga kadang guru sering molor datangnya, maka kepala sekolah mencoba mendisiplinkan guru untuk memberi kabar sebelumnya.

Selain itu sesuai observasi peneliti, ketika pelajaran sedang berlangsung terlihat bapak kepala sekolah berjalan menyisiri lorong depan kelas dengan melihat beberapa guru mengajar. Terlihat beliau duduk di depan kelas sambil mendengarkan cara guru mengajar. Beliau menulis beberapa catatan untuk guru tersebut. Beliau duduk di teras depan kelas kurang lebih 20 menit tanpa sepengetahuan guru tersebut.¹²⁵

Kegiatan ini sering dilakukan guna untuk memperbaiki kualitas mengajar guru untuk lebih menggunakan variasi strategi pembelajaran. Sesuai dengan pernyataan Mila Mahdiyah bahwasannnya:

¹²⁴ Ervan, , *Wawancara*, Jember, 27 Nopember 2017.

¹²⁵ Observasi, Jember, 30 Nopember 2017.

“Bapak kepala sekolah sering jalan-jalan depan kelas, lalu melihat guru-guru ketika mengajar dengan melihatnya dari luar, kadang beliau duduk di depan kelas untuk mendengar materi yang disampaikan. Kegiatan ini merupakan salah satu program sekolah untuk meningkatkan cara mengajar guru. Beliau akan menyampaikan kekurangan dan kelebihan kita ketika rapat. Ada guru yang ikut MGMP seperti guru IPA.”¹²⁶

Achmad Agil juga menegaskan bahwa:

“Kadang bapak kepala sekolah sesekali melihat cara guru mengajar. Beliau melihat dari luar kelas dan mengamati sekilas dan berjalan ke kelas lainnya. Jika menurut beliau cara mengajar kita sudah bagus maka beliau tetap memotivasi kita untuk lebih baik lagi dalam mengajar, jika tidak maka akan dievaluasi dalam rapat bulanan.”¹²⁷

Selanjutnya bapak Ervan mengungkapkan bahwa:

“Contoh lainnya dari kegiatan jangka pendek yaitu saya sesekali berjalan-jalan di depan kelas sambil melihat guru-guru mengajar, kadang ada beberapa guru yang menyadari keberadaan saya, kadang tidak. Hal ini saya lakukan untuk mengevaluasi proses pembelajaran guru terutama tentang strategi pembelajaran. Strategi pembelajaran yang variatif lebih meningkatkan siswa untuk belajar. Yang mengikuti MGMP yaitu guru IPA juga termasuk kegiatan jangka pendek.”¹²⁸

Ibu Ani juga menegaskan bahwasannya:

“Kegiatan jangka pendek dalam meningkatkan profesionalisme guru tidak terlalu banyak, seperti absensi kehadiran guru, rapat bulanan kepala sekolah dan dewan guru, supervisi yang dilakukan kepala sekolah ataupun pengawas. Kepala sekolah kadang mensupervisi dengan cara berjalan-jalan di depan kelas, kadang masuk ke dalam kelas dengan mengecek kehadiran siswa.”¹²⁹

¹²⁶ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 30 Nopember 2017.

¹²⁷ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 30 Nopember 2017.

¹²⁸ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, Nopember 2017.

¹²⁹ Ani, *Wawancara*, Jember, 30 Nopember 2017.



Observasi supervisi kepala sekolah

Observasi selanjutnya terlihat kepala sekolah mengecek RPP guru bahasa Inggris. Pengecekan RPP tersebut dilaksanakan seminggu sebelum guru tersebut mengajar.¹³⁰ Sesuai pernyataan ibu Ani: “Meskipun pengecekan RPP setiap guru jarang dilaksanakan oleh kepala sekolah akan tetapi ini merupakan strategi kepala sekolah pada tahun ini untuk melihat profesionalisme guru dalam mengajar dan harus dipersiapkan oleh semua guru.”¹³¹

Selanjutnya ibu Mila mengungkapkan bahwa: “Sebenarnya pengecekan RPP guru tidak masuk dalam perencanaan tahun ini, akan tetapi semua guru harus mempersiapkan semua perangkat pembelajaran sebelum tahun ajaran baru.”¹³² Menegaskan bapak

Ervan bahwasannya:

“Selain kunjungan kelas yang tidak tertulis dalam perencanaan, pengecekan RPP guru ini pun juga tidak tertulis pada tahun ini. Hal ini dikarenakan kegiatan ini baru terpikir dan langsung dilaksanakan. Hanya saja saya menginfokan sebulan sebelum

¹³⁰ Observasi, Jember, 20 Oktober 2017.

¹³¹ Ani, *Wawancara*, Jember, 20 Oktober 2017.

¹³² Mila, *Wawancara*, Jember, 20 Oktober 2017.

pelaksanaan supervisi RPP terealisasi. Dan alhamdulillah semua guru sudah mempersiapkannya.”¹³³

Rapat bulanan kepala sekolah dan seluruh civitas akademik kadang dilaksanakan di awal bulan dan akhir bulan. Sesuai observasi peneliti pada bulan Oktober minggu terakhir, kepala sekolah mengadakan rapat bulan tentang evaluasi kegiatan setiap bulan guru. Rapat tersebut membahas tentang kelengkapan perangkat pembelajaran guru berupa prota, promes, silabus, RPP, buku nilai siswa, daftar hadir siswa. Guru yang belum melengkapi perangkat pembelajaran dihimbau untuk segera melengkapi karena mendekati ujian akhir semester ganjil.

Selain itu, kepala sekolah juga membahas beberapa strategi guru yang masih dominan menggunakan metode ceramah dan tugas. Setiap guru disarankan untuk menggunakan berbagai strategi seperti wawancara antar siswa, kelompok belajar, dan lain sebagainya. Kepala sekolah juga menghimbau untuk selalu mengisi absensi guru dan beliau juga akan mengontrol absen siswa.¹³⁴

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti bahwasannya kegiatan harian merupakan program kegiatan jangka pendek sekolah. Adapun kegiatan jangka pendek diantaranya mengisi absensi kehadiran guru, supervisi mingguan kepala sekolah berupa kunjungan kelas dan pengecekan RPP guru,

¹³³ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 20 Oktober.

¹³⁴ Observasi, Jember, 26 Oktober 2017.

pengadaan rapat bulanan dewan guru untuk mengevaluasi proses pembelajaran guru, dan MGMP guru IPA.

- 2) Program jangka menengah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Adapun program jangka menengah sekolah di SMP Ashidiqi yaitu pengadaan anjaksanaan antar guru, pengadaan ujian tengah semester, dan ujian akhir semester. Kegiatan anjaksanaan antar guru diadakan dua bulan sekali di rumah guru masing-masing. Pengadaan ujian tengah semester untuk mengevaluasi pembelajaran ketika memasuki bulan 3 masa tahun pelajaran. Sedangkan ujian akhir semester untuk mengevaluasi ujian dalam satu semester (6 bulan) masa pelajaran. Bapak Ervan berkata:

“Kegiatan anjaksanaan antar guru bertujuan untuk memperkuat tali silaturahmi guru sehingga timbul rasa kekeluargaan antara satu sama lainnya. Kegiatan ini diadakan 2 bulan sekali dan bergilir. Contoh lainnya yaitu pengadaan mid semester yang dilakukan dipertengahan semester dan dilaksanakan secara serentak oleh siswa serta pelaksanaan UAS.”¹³⁵

Bapak Achmad Agil juga menyampaikan: “Kegiatan yang terbilang jangka menengah adalah kegiatan anjaksanaan, pelaksanaan mid semester dan UAS. Di Assidiqi, apabila sudah masuk mid semester maka semua yang berada di bawah naungan yayasan juga melakukan mid semester.”¹³⁶

Hal senada juga disampaikan oleh Mila Mahdiyah: “Berkaitan dengan program jangka menengah yaitu kegiatan

¹³⁵ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 1 Desember 2017.

¹³⁶ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 1 Desember 2017.

angjansana guru dan program middle semester serta pelaksanaan UAS.”¹³⁷ Ibu Ani menegaskan bahwa: “Kegiatan jangka menengah yaitu kegiatan yang dilaksanakan antara 2-6 bulan sekali. Kegiatan yang 2 bulan sekali yaitu anjansana antar guru, sedangkan mid semester 3 bulan sekali, dan pelaksanaan UAS yaitu 6 bulan sekali.”¹³⁸

Berdasarkan data wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan menengah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu pelaksanaan anjansana antar guru, pengadaan ujian tengah semester dan ujian akhir semester.

3) Program jangka panjang kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Kegiatan jangka panjang kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu pelaksanaan studi banding ke sekolah lain, mengikutsertakan guru dalam seminar, diklat, workshop, dan program studi lanjut. Berikut pandangan Bapak Ervan selaku kepala sekolah mengenai program jangka panjang:

“Program jangka panjang di Assdiqi, dulu sudah di sepakati dengan ketua yayasan bagi yang berkeinginan untuk melanjutkan kuliah ke jenjang S2, maka sekolah akan sangat mendukung baik dari segi suport atau pun dari segi finansial, walaupun tidak banyak yang jelas kita akan turut membantu. Selain itu, Assidiqi juga mengirimkan guru untuk turut aktif dalam kegiatan seminar, workshop, diklat—utamanya bagi guru yang saya nilai kurang inovatif dalam mengajar. Namun, untuk tahun ini sepanjang tahun 2017 belum sempat

¹³⁷ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 1 Desember 2017.

¹³⁸ Ani, *Wawancara*, Jember, 1 Desember 2017.

mengirimkan delegasi ke berbagai kegiatan sebab kita fokus ke pembangunan gedung sekolah dan kesiapan sekolah yang menjadi tuan rumah pelaksanaan UAMBN,”¹³⁹

Ani, salah satu guru mengungkapkan bahwa:

“Program jangka panjang yang cukup menguras banyak pikiran adalah pelaksanaan ujian akhir sekolah sebab Assidiqi menjadi tuan rumah dari beberapa sekolah, sementara dirinya bersama guru lainnya dituntut untuk menjadi tuan rumah yang sempurna serta dapat mengeluarkan lulusan terbaik.”¹⁴⁰

Mila mahdiyah juga menegaskan bahwa:

“Di sekolah ini yang menjadi program jangka panjang contohnya pengadaan UNBK. SMP Assidiqi menjadi tuan rumah dari beberapa sekolah tetangga dan hal ini menjadi tantangan besar bagi kami. Selain itu, pengembangan karir guru yaitu kadang melalui seminar, workshop, diklat, dan ada yang sudah studi lanjut S2 yaitu bapak Taufik.”¹⁴¹



Proses pelaksanaan UNBK SMP Ash Shidiqi

Sesuai dokumentasi sekolah, ada dua guru yang sudah lulus studi lanjut yaitu ibu Ani dan bapak Taufik. Selain ada beberapa

¹³⁹ Ervan Agustian, *Wawancara*, Jember, 2 Desember 2017.

¹⁴⁰ Ani, *Wawancara*, Jember, 2 Desember 2017.

¹⁴¹ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 2 Desember 2017.

guru yang diikutsertakan dalam seminar dan workshop yaitu Ibu Ida dan perekrutan guru Matematika, Ahmad Fawaid.

Maka berdasarkan hasil wawancara dan observasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan jangka panjang kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yang sudah terealisasi yaitu sekolah SMP Assidiqi menjadi tuan rumah dari beberapa sekolah tetangga dalam pengadaan UNBK, studi lanjut guru, dan perekrutan guru.

- b. Komunikasi yang dibangun kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Komunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Komunikasi yang baik akan menciptakan suasana yang baik pula. Komunikasi yang dijalin dengan para guru dilakukan melalui koordinasi rutin dengan Kepala Sekolah dalam rapat bulanan para guru. Rapat tersebut beragenda masalah-masalah yang muncul di lembaga, informasi terbaru tentang sekolah dan pembelajaran, dan kegiatan proses pembelajaran. Ibu Ani selaku salah satu guru di SMP Asshidiqi mengatakan:

“Komunikasi kami dengan bapak kepala sekolah sangat baik. Bapak selalu mengkomunikasikan setiap ingin mengadakan sesuatu yang baru entah itu program sekolah maupun yang lain. Bapak selalu menyampaikan informasi dengan detail dan jelas sehingga kami dapat mengerti pesan yang disampaikan. Komunikasi sering terjadi baik ketika rapat sekolah ataupun ketika santai.”¹⁴²

¹⁴² Ani, *Wawancara*, Jember, 2 Desember 2017.

Selanjutnya Mila Mahdiyah menyampaikan:

“Kepala sekolah selalu menjaga komunikasi yang baik dengan kita. Beliau menyapa ataupun menegur kesalahan kita dengan baik pula. Beliau selalu menyampaikan informasi terbaru baik terkait program sekolah ataupun tentang kinerja guru melalui rapat bulanan. Kami pun antar guru selalu menjaga komunikasi agar tidak terjadi kesalah pahaman informasi sehingga silaturrhim kita tetap terjaga. Kadang ada guru yang salah menerima pesan akhirnya terjadilah situasi yang kurang menyenangkan. Maka kadang kami meminta kepala sekolah sebagai mediator untuk merelai kesalahpahaman ini melalui rapat bulanan dengan guru.”¹⁴³

Selanjutnya Achmad Agil menegaskan bahwa:

“Rapat yang dilakukan antara kami dengan kepala sekolah dilakukan selama sebulan sekali. Rapat yang sering kali dilakukan dengan Kepala Sekolah adalah tentang KBM. Dalam rapat Kepala Sekolah mengecek RPP dan perangkat pembelajaran lain yang digunakan guru kemudian Kepala Sekolah akan menyesuaikannya dengan kurikulum yang digunakan.”¹⁴⁴

Bapak Ervan selaku Kepala Sekolah selanjutnya menyatakan bahwa:

”Ketika rapat sekolah kami membangun komunikasi sebaik mungkin guna untuk melancarkan rapat serta pesanpun tersampaikan. Sebenarnya dalam komunikasi sehari-hari diperlukan komunikasi baik agar tercipta suasana yang menyenangkan dalam lingkungan sekolah. Kadang memang terjadi beberapa miskomunikasi antar guru, akan tetapi itu bisa diatasi antar guru, tapi jika sudah parah maka akan diselesaikan dan dimediasi dalam rapat.”¹⁴⁵

Sesuai observasi peneliti, komunikasi kepala sekolah dengan guru yaitu menggunakan komunikasi formal dan non formal. Kepala sekolah menggunakan bahasa santai ketika mengobrol dengan sesama guru dalam kesehariannya. Ketika rapat, kepala sekolah menggunakan

¹⁴³ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 2 Desember 2017

¹⁴⁴ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 2 Desember 2017

¹⁴⁵ Erfan Agustian, *Wawancara*, Jember, 2 Desember 2017

bahasa formal meskipun terlihat sesekali guyonan antar guru dan kepala sekolah.¹⁴⁶

Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu komunikasi kepala sekolah dan beberapa guru dilakukan secara formal melalui rapat sebulan sekali. Sedangkan komunikasi non formal dilakukan secara lisan dalam kegiatan sehari-hari yang diharapkan dapat menciptakan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru.

c. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Setiap kepala sekolah, memiliki strategi tersendiri guna untuk meningkatkan profesionalisme guru yang dipimpinnya termasuk guru.

Berikut hasil wawancara dengan Ervan Agustian:

“Saya sebagai kepala sekolah, untuk urusan strategi insyaallah tidak kekurangan sebab di kampus mulai semester satu sampai semester akhir dosen saya bicara masalah strategi. Pertama sudah tentu komunikasi, ini adalah kunci awal bagaimana strategi selanjutnya bisa berjalan dengan baik, apabila masalah komunikasi saja sudah mengalami kebuntuan maka jangan harap strategi berikutnya akan berjalan dengan lancar. Strategi kedua dengan memberikan riward dan punish man, ini strategi yang sudah umum, saya selalu menyampaikan kepada guru, bila rapot semesteran siswa tertinggi nilainya bahasa Indonesia maka gurunya saya kasih riward, terserah saya riwardnya apa, asalkan ada dana di kas sekolah kita berikan pada saat itu juga,”¹⁴⁷

Menurut Ervan, tidak hanya pemberian riward melainkan juga senantiasa memberi motivasi kepada guru agar semangat mengajar dan

¹⁴⁶ Observasi, Jember, 26 Oktober 2017.

¹⁴⁷ Ervan, *Wawancara*, Jember, 18 Desember 2017

memberikan yang terbaik bagi siswa. Ervan selalu menyampaikan pada seluruh guru bahwa murid di SMP Assidiqi rata-rata siswa tidak mampu yang berasal dari berbagai daerah, mereka tidak akan menjadi seperti kita apabila tidak memiliki ilmu, mereka tidak akan menjadi sukses dan akan terus berada di jurang kemiskinan apabila tidak memiliki ilmu. Maka dari itu, hal tersebut menjadi tugas kita bersama, seluruh civitas akademik untuk memperjuangkan mereka, agar mendapatkan hak yang sama dan juga sama-sama berhak meraih impian yang mereka cita-citakan.

Salah satu guru yakni Mila Mahdiyah menuturkan:

“Ya, memang benar bapak kepala sekolah memberikan riward atau hadiah. Tapi, kalau pas sekolah minim pendanaan hadiahnya jadi tertunda, namun ya tetap diberikan walaupun menunggu agak lama. Bermacam-macam, dulu saya mendapat 2 krudung, ada yang diberi mentahannya. Masalah motivasi, bapak kepala sekolah memang selalu bicara nasib siswa, ya wajar sebab bapak kepala sekolah dan ketua yayasan yang mencari siswa sampai ke Jakarta dan kota-kota lain, jadi disini ada yang tidak punya orang tua, ada yang backgroundnya anak jalanan dan lain sebagainya, itu juga yang membuat saya tidak tega untuk tidak masuk, kasihan kalau mereka tidak mendapatkan pelajaran,”¹⁴⁸

Selain Mila Mahdiyah, guru lainnya yakni Ani juga mengatakan hal yang sama:

“Dulu saya dapat uang 150 ribu dari pak kepek karena nilai murid saya paling tinggi di kelas, ya senang sih dan bangga juga bisa mencerdaskan generasi bangsa, kalau masalah motivasi, saya tipikal orang yang sulit untuk diberi motivasi orang lain, justru motivasi itu bagi saya datang dari diri saya sendiri. Kalau bapak kepala sekolah yang tidak begitu sering namun yang jelas memberi motivasi pada teman-teman guru, komunikasi kita juga baik-baik

¹⁴⁸ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 23 Desember 2017

saja ya walaupun terkadang kalau pak peksek sudah badmood kurang enak diajak bicara,”¹⁴⁹

Achmad Agil, sala satu guru yang mengapresiasi cara berkomunikasi kepala sekolah dengan seluruh guru walaupun menurutnya, komunikasi itu akan sulit apabila dengan yang lebih tua sementara kepala sekolah sendiri masih tergolong muda. Beruntungnya, kata Agil di SMP Assidiqi belum ada guru yang tua, rata-rata masih muda dan bisa memahami mana bergurau dan yang serius.

“Masalah riward sendiri sebenarnya bagus guna untuk memberikan semangat bagi guru mengajar. Namun, untuk guru seperti saya ini yang kesulitan mendapatkan riward sebab disadaru atau tidak hampir di seluruh Indonesia matematika menjadi pelajaran yang paling tidak disukai oleh murid, sangat sulit murid bisa mendatkan nilai tertinggi kalau mendapatkan nilai terendah ya pasti. Hanya saja, saya tidak ingin menyerah begitu saja, suatu hari nanti akan saya membuktikan bahwa matematika itu lebih disukai oleh siswa, akan saya munculkan metode menghitung uang, pasti siswa akan cepat paham,”¹⁵⁰

Sesuai observasi peneliti, ketika rapat bulanan kepala sekolah memberikan motivasi kepada seluruh guru untuk selalu lebih baik dalam mengajar dan memberi peringatan kepada beberapa guru yang telat dalam datang ke sekolah dan dalam melengkapi perangkat pembelajaran serta memberi kesempatan kepada seluruh guru melanjutkan studi lanjut. Kepala sekolah juga menghimbau kepada

¹⁴⁹ Ani, *Wawancara*, Jember, 23 Desember 2017

¹⁵⁰ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 28 Desember 2017

guru untuk membangun komunikasi yang baik antar guru agar tercipta suasana kekeluargaan.¹⁵¹

Maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah memberikan motivasi, memberikan reward and panishment, dan menjaga komunikasi dengan baik.

3. Evaluasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Assidiqi

Evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru memiliki beberapa bentuk. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Ervan yaitu:

“Evaluasi ada beberapa bentuk yaitu melalui rapat dewan guru setiap bulan sekali, supervisi pendidikan baik dari kepala sekolah atau pengawas. Contohnya, untuk melihat perkembangan guru, terutama dalam proses pembelajaran dan kinerja guru di sekolah, saya selalu memantau dan menilai guru dengan melakukan supervisi terhadap guru, baik melalui teknik kunjungan kelas, pembicaraan secara individu maupun dalam diskusi, ataupun dalam kunjungan silaturahmi antar guru.”¹⁵²

Lebih lanjut Mila Mahdiyah menjelaskan bahwa:

“Di samping kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi pendidikan dalam melakukan penilaian kinerja guru, kepala sekolah juga mengecek absensi kehadiran guru. Kepala sekolah juga sering menanyakan problem-problem yang dihadapi guru baik sifatnya pribadi atau tidak, kepala sekolah akan memberikan solusi secara pribadi. Jika permasalahannya menyangkut sekolah maka akan diadakan rapat untuk menyelesaikannya.”¹⁵³

Ibu Ani juga menyatakan bahwa:

¹⁵¹ Observasi, Jember, 26 Oktober 2017.

¹⁵² Ervan, *Wawancara*, Jember, 3 Januari 2017

¹⁵³ Mila Mahdiyah, *Wawancara*, Jember, 3 Januari 2017

“Yang menjadi sasaran penilaian selain kinerja guru, kehadiran guru, kepala sekolah juga melakukan penilaian terhadap guru dengan mengecek catatan-catatan di kelas, perkembangan siswa, prestasi siswa, hasil tes siswa baik mingguan, bulanan, hingga semesteran (rapot siswa), dan juga perangkat pembelajaran guru yang terdiri dari prota, promes, silabus, RPP, nilai siswa, daftar hadir siswa.”¹⁵⁴

Bapak Achmad Agil menegaskan bahwa:

“Evaluasi yang dilakukan kepala sekolah yaitu penilaian kinerja guru yang terdiri dari perangkat pembelajaran, proses pembelajaran di kelas, daftar hadir guru, problem-problem guru baik problem pribadi dan golongan. Evaluasi ini dilaksanakan dalam perbincangan individu atau kelompok oleh kepala sekolah.”¹⁵⁵

Maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu dengan rapat dewan guru dan supervisi pendidikan yang dilakukan kepala sekolah tentang kinerja guru dan perangkat pembelajaran guru. Selain melakukan supervisi pendidikan, kepala sekolah juga mengecek absensi kehadiran guru dan rapot siswa serta problem-problem yang dihadapi oleh guru.

a. Waktu evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Evaluasi akan lebih efektif jika terjadwal secara sistematis. Sesuai pernyataan yang diungkapkan oleh kepala sekolah yaitu bapak Ervan:

“Evaluasi dilakukan sebulan sekali melalui rapat dewan guru, akan tetapi supervisi pendidikan kadang dilakukan 2 bulan sekali untuk perangkat pembelajaran, kadang ya sebulan sekali dengan melakukan kunjungan kelas untuk melihat proses pembelajaran guru. Sebenarnya rapat dewan guru ada 3 macam yaitu rapat bulanan, rapat awal semester, rapat pertengahan semester, dan rapat akhir semester.”¹⁵⁶

¹⁵⁴ Ani, *Wawancara*, Jember, 3 Januari 2017

¹⁵⁵ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 3 Januari 2017

¹⁵⁶ Ervan, *Wawancara*, Jember, 6 Januari 2017

Lebih lanjut ibu Ani menyatakan bahwa: “Biasanya kepala sekolah mengevaluasi kinerja guru ataupun kegiatan sekolah pada awal bulan atau akhir bulan, kadang juga ketika anjongsana guru. Kepala sekolah kadang keliling kelas untuk melakukan supervisi pendidikan.”

Menegaskan bapak Achmad Agil bahwasannya:

“Bapak kepala sekolah selalu menanyakan problem-problem guru ketika duduk santai. Ketika rapat bulanan berlangsung bapak kepala sekolah akan mengflorkan problem tersebut dan meminta pendapat terhadap guru lain. Ada juga MGMP guru IPA yang dilaksanakan sebulan sekali. Kadang pula ajongsana silaturrahim guru juga digunakan untuk mengevaluasi kinerja guru.”¹⁵⁷

Sesuai dokumentasi sekolah rapat bulanan dilaksanakan setiap sebulan sekali pada awal bulan dan akhir bulan, serta rapat tahunan yang membahas rencana awal sebelum tahun pelajaran berlangsung.¹⁵⁸

Berdasarkan data wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa waktu evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu dilaksanakan setiap sebulan sekali dalam rapat dewan guru, rapat awal semester, rapat pertengahan semester, rapat akhir semester, guru IPA yang mengikuti MGMP, dan 2 bulan sekali dalam kegiatan anjongsana antar guru.

b. Tindak lanjut kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Tindak lanjut sering dilupakan dalam evaluasi. Idealnya tindak lanjut akan menjadi acuan terhadap sebuah perencanaan. Sesuai pernyataan Ibu Ani:

¹⁵⁷ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 6 Januari 2017

¹⁵⁸ Dokumen Sekolah SMP Asshiddiqi Periode 2016/2017, Jember, 30 Oktober 2017.

“Hakikatnya tindak lanjut dalam evaluasi selalu ada, akan tetapi hal ini sering dilupakan dan selesai ketika rapat. Selama ini kadang tindak lanjut itu direalisasikan dalam perencanaan kadang tidak. Akan tetapi sering dilupakan. Kami juga sering lupa, ketika rapat awal tahun pelajaran untuk memasukkan setiap hasil rapat pada perencanaan baru,”¹⁵⁹

Achmad Agil menyebut kesulitan tindak lanjut terhadap program yang tidak terlaksana, tidak masuk pada perencanaan awal tahun pelajaran sebab adanya liburan sekolah. Setelah liburan, guru cenderung lupa dengan kegiatan sebelumnya. Pada saat liburan, guru dan seluruh civitas akademik sama sekali tidak memikirkan kegiatan sekolah, hal tersebut yang menjadi alasan program yang tidak terlaksana tidak masuk pada perencanaan selanjutnya.

“Saya kira, tidak semua program yang tidak terlaksana tidak masuk dalam perencanaan atau tidak tertulis di perencanaan namun ada tindak lanjut. Semisal, dulu di perencanaan ada program penambahan ruang kelas baru dan ruang perpustakaan, namun tidak terlaksana. Nah, program tersebut tidak masuk di perencanaan kemaren tapi sekarang bisa terealisasi seiring dengan sekolah mendapatkan bantuan dari pemerintah. Insyaallah, ini akan menambah tiga ruang baru, setelah sebelumnya yayasan membeli lahan baru,”¹⁶⁰

Sementara menurut Ervan, selaku kepala sekola SMP Assdiqi menyebut program yang tidak terlaksana harusnya dapat ditindak lanjuti pada waktu selanjutnya. Namun, realitasnya kata Ervan, program yang sudah tidak terlaksana dilupakan begitu saja, hal demikian seolah sudah menjadi sesuatu yang biasa selama ini.

“Saya dulu pernah mengatakan pada para guru, apabila ada program atau kegiatan yang tidak terlaksana hendaknya bisa dilaksanakan

¹⁵⁹ Ani, *Wawancara*, Jember, 6 Januari 2017

¹⁶⁰ Achmad Agil, *Wawancara*, Jember, 6 Januari 2017

diwaktu berikutnya. Tapi, saya lihat tindak lanjutnya tidak ada. Terkecuali, bila program itu sesuatu yang menyenangkan, guru-guru itu selalu ingat dan kembali dimasukkan di perencanaan selanjutnya. Contohnya, rencana liburan ke Malang tahun lalu yang tidak terlaksana karena beberapa guru tidak bisa ikut karena faktor urusan keluarga, hingga akhirnya tidak terlaksana. Nah, setelah itu para guru masih ingat, untungnya liburan kemaren ini para guru sepertinya sedang tidak ingin perjalanan jauh jadi program yang semula ke walisanga dialihkan ke Rembangan bersama para murid yang nyantri tidak pulang.”¹⁶¹

Jadi dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa tindak lanjut dari hasil evaluasi belum terlaksana secara maksimal karena kurangnya kesadaran antar guru untuk saling mengingatkan tentang hasil evaluasi pada awal perencanaan.

B. Hasil Penelitian

1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Balung Jember

Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dilakukan dua macam yaitu pertama perencanaan yang dilaksanakan oleh sekolah sebelum ajaran baru yang dihadiri semua guru dengan membahas tentang program sekolah, perangkat pembelajaran, proses pembelajaran, dan karir guru. Kedua yaitu perencanaan yang dilaksanakan oleh MGMP guru IPA.

a. Tujuan Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Assidiqi Balung Jember

Tujuan perencanaan kepala sekolah meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi Desa Curahlele Balung Jember

¹⁶¹ Ervan, *Wawancara*, Jember, 6 Januari 2017

yaitu tercapainya tujuan akademik berdasarkan visi dan misi sekolah dengan berpedoman terhadap perencanaan yang berisi tentang kegiatan satu tahun ke depannya.

b. Perencanaan Program Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Perencanaan program Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru terbagi menjadi tiga program yaitu program jangka pendek, program jangka menengah, dan program jangka panjang. Program jangka pendek seperti absensi daftar hadir guru, kunjungan kepala sekolah di setiap kelas ketika pelajaran berlangsung, pengecekan RPP guru, dan rapat bulanan dewan guru. Program jangka panjang yaitu anjingsana antar dewan guru, pelaksanaan ujian tengah semester dan ujian akhir semester gasal. Sedangkan program jangka panjang yaitu pelaksanaan UNBK, pendelegasian guru dalam kegiatan seminar, worksop, dan diklat, studi lanjut.

c. Kendala dan solusi dalam perencanaan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru

Setiap perencanaan selalu menimbulkan sebuah kendala, akan tetapi juga akan menemukan solusi untuk memecahkannya. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu perbedaan pendapat antar guru menjadi faktor utama dalam perencanaan akan tetapi kepala sekolah mampu menampung semua

pendapat guru tersebut dan mengambil jalan tengah sebagai kesimpulan akhir dari sebuah perencanaan.

Selain itu, kendala lainnya ketika perencanaan harus membutuhkan prasarana yang memadai. Sementara, SMP Assidiqi belum bisa memenuhinya, contoh saja ruang perpustakaan. Jadi, perencanaan tersebut hanya sebatas selesai di rapat tidak ada tindak lanjut atau tercatat sebagai program sekolah.

2. Pengelolaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Balung Jember

Pengelolaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi dikelola sesuai dengan perencanaan yang sudah disepakati bersama. Pengelolaan tersebut dilaksanakan oleh seluruh masyarakat sekolah dengan saling memberi dukungan, bantuan, dan kerjasama guna untuk tercapainya sebuah tujuan bersama.

a. Pengelolaan program kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi

Pengelolaan program kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi mengacu terhadap program-program yang sudah direncanakan. Adapun program tersebut terdiri dari kegiatan harian, kegiatan jangka pendek, kegiatan jangka menengah, dan kegiatan jangka panjang.

1) Program jangka pendek Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Program jangka pendek terdiri dari kegiatan harian seperti mengisi absensi kehadiran guru ketika datang dan pulang serta supervisi mingguan seperti kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengecekan RPP guru. Sedangkan kegiatan bulanan yaitu musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) IPA, rapat bulanan dengan guru dan pengawas.

- 2) Program jangka menengah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Adapun program jangka menengah sekolah di SMP Ashidiqi yaitu pengadaan anjaksanaan antar guru, pengadaan ujian tengah semester, dan ujian akhir semester. Kegiatan anjaksanaan antar guru diadakan dua bulan sekali di rumah guru masing-masing. Pengadaan ujian tengah semester untuk mengevaluasi pembelajaran ketika memasuki bulan 3 masa tahun pelajaran. Sedangkan ujian akhir semester untuk mengevaluasi ujian dalam satu semester (6 bulan) masa pelajaran.

- 3) Program jangka panjang kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Kegiatan jangka panjang kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu pelaksanaan studi banding ke sekolah lain, mengikutsertakan guru dalam seminar, diklat, workshop, dan program studi lanjut. Adapun kegiatan jangka panjang kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yang sudah

terrealisasikan yaitu pengadaan UNBK dan menjadi tuan rumah dari beberapa sekolah tetangga, studi lanjut guru, dan perekrutan guru.

- b. Komunikasi yang dibangun kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Komunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Komunikasi yang baik akan menciptakan suasana yang baik pula. Komunikasi yang dijalin dengan para guru dilakukan melalui koordinasi rutin dalam rapat bulanan para guru. Rapat tersebut beragenda masalah-masalah yang muncul di lembaga, informasi terbaru tentang sekolah dan pembelajaran, dan kegiatan proses pembelajaran.

Komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu komunikasi kepala sekolah dan beberapa guru dilakukan secara formal melalui rapat sebulan sekali. Sedangkan komunikasi non formal dilakukan secara lisan dalam kegiatan sehari-hari yang diharapkan dapat menciptakan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru.

- d. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Setiap kepala sekolah, memiliki strategi tersendiri guna untuk meningkatkan profesionalisme SDM yang dipimpinnya termasuk guru. Salah satu strateginya yaitu pemberian riward. Tidak hanya pemberian riward melainkan juga senantiasa memberi motivasi kepada guru agar semangat mengajar dan memberikan yang terbaik bagi siswa. Kepala

sekolah selalu menyampaikan pada seluruh guru bahwa murid di SMP Assidiqi rata-rata siswa tidak mampu yang berasal dari berbagai daerah, mereka tidak akan menjadi seperti kita apabila tidak memiliki ilmu, mereka tidak akan menjadi sukses dan akan terus berada di jurang kemiskinan apabila tidak memiliki ilmu. Maka dari itu, hal tersebut menjadi tugas kita bersama, seluruh civitas akademik untuk memperjuangkan mereka, agar mendapatkan hak yang sama dan juga sama-sama berhak meraih impian yang mereka cita-citakan.

Achmad Agil, salah satu guru yang mengapresiasi cara berkomunikasi kepala sekolah dengan seluruh guru, menurutnya komunikasi itu akan sulit apabila dengan yang lebih tua sementara kepala sekolah sendiri masih tergolong muda. Beruntungnya, kata Agil di SMP Assidiqi belum ada guru yang tua, rata-rata masih muda dan bisa memahami mana bergurau dan yang serius.

Maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah memberikan motivasi, memberikan reward and panishment, dan menjaga komunikasi dengan baik.

3. Evaluasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Balung Jember

Evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu dengan rapat dewan guru dan supervisi pendidikan yang dilakukan kepala sekolah tentang kinerja guru dan perangkat pembelajaran guru.

Selain melakukan supervisi pendidikan, kepala sekolah juga mengecek absensi kehadiran guru dan rapot siswa serta problem-problem yang dihadapi oleh guru.

- a. Waktu evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Evaluasi akan lebih efektif jika terjadwal secara sistematis. Waktu evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu dilaksanakan setiap sebulan sekali dalam rapat dewan guru, rapat awal semester, rapat pertengahan semester, rapat akhir semester, guru IPA yang mengikuti MGMP, dan 2 bulan sekali dalam kegiatan anjungsana antar guru.

- b. Tindak lanjut kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Tindak lanjut sering dilupakan dalam evaluasi. Idealnya tindak lanjut akan menjadi acuan terhadap sebuah perencanaan. Tindak lanjut dari hasil evaluasi di SMP Asshiddiqi belum terlaksana secara maksimal karena kurangnya kesadaran antar guru untuk saling mengingatkan tentang hasil evaluasi pada awal perencanaan.

C. Matriks Temuan

1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Curahlele Balung Jember

Tabel 4.1

Fokus Penelitian	Sub Fokus Penelitian	Hasil Temuan
Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Curahlele Balung Jember	a. Tujuan Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru	a. Dilakukan sebelum tahun ajaran baru dan diikuti seluruh civitas akademik berdasarkan visi dan misi sekolah dengan tujuan sebagai pedoman kegiatan satu tahun ke depannya.
	b. Program Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru	b. Terbagi menjadi tiga program yaitu program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Program jangka pendek terdiri dari program harian dan mingguan.
	c. Kendala dan solusi dalam perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru	c. Perpedaan pendapat setiap guru dan kepala sekolah menjadi penengah sekaligus membuat kesimpulannya. Terbatasnya sarana dan prasarana solusinya pembangunan gedung perpustakaan.

2. Pengelolaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Curahlele Balung Jember

Tabel 4.2

Fokus Penelitian	Sub Fokus Penelitian	Hasil Temuan
<p>Pengelolaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Curahlele Balung Jember</p>	<p>a. Pelaksanaan program kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru</p> <p>b. Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru</p> <p>c. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru</p>	<p>a. Beberapa program yang terlaksana yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Program harian seperti pelaksanaan absensi kehadiran guru. 2. Program mingguan seperti kunjungan kelas oleh Kepala Sekolah dan pengecekan RPP guru. 3. Kegiatan jangka menengah contohnya pelaksanaan kegiatan anjarsana antar guru dan pelaksanaan UTS dan UAS. 4. Kegiatan jangka panjang contohnya mengikutsertakan guru dalam seminar, diklat, dan workshop, studi lanjut, pelaksanaan UNBK, serta study tour. <p>b. Kepala sekolah menggunakan komunikasi formal dan nonformal baik tertulis dan lisan.</p> <p>c. Strategi yang digunakan yaitu dengan memotivasi, pemberian reward and punishment, dan menjaga komunikasi dengan baik.</p>

3. Evaluasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Curahlele Balung Jember

Tabel 4.3

Fokus Penelitian	Sub Fokus Penelitian	Hasil Temuan
Evaluasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Curahlele Balung Jember	a. Waktu kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru	a. Dilaksanakan setiap sebulan sekali dalam rapat dewan guru, rapat awal semester, rapat pertengahan semester, rapat akhir semester, guru IPA yang mengikuti MGMP, dan 2 bulan sekali dalam kegiatan anjongsana antar guru.
	b. Tindak lanjut kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru	b. Tindak lanjut dari hasil evaluasi di SMP Asshiddiqi belum terlaksana secara maksimal karena kurangnya kesadaran antar guru untuk saling mengingatkan tentang hasil evaluasi pada awal perencanaan.

IAIN JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam bab ini akan merujuk pada fokus penelitian yang meliputi: pertama, perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan pembahasan tujuan dalam perencanaan, program perencanaan, dan kendala serta solusi. Kedua, pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan pembahasan pengelolaan program, komunikasi dalam pengelolaan, dan motivasi dalam pengelolaan. Ketiga, evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan pembahasan waktu evaluasi, bentuk evaluasi, dan tindak lanjut evaluasi.

A. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Balung Jember

Perencanaan adalah suatu proses menentukan program-program atau sebuah keputusan yang akan dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai sebuah tujuan. *Planning is concerned primarily with the question of how a goal is to be achieved or decision implemented.*¹⁶² Urgensi suatu perencanaan guna untuk dijadikan landasan atau pedoman dalam pelaksanaan kegiatan di masa depan. Perencanaan yang baik akan menghasilkan hal yang baik pula.

¹⁶²Richard A. Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School-Based Leadership Challenges and Opportunities* (USA: Wm. C. Brown Publishers, 1991), 64.

Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dilakukan dua macam yaitu pertama perencanaan yang dilaksanakan oleh sekolah sebelum ajaran baru yang dihadiri semua guru dengan membahas tentang program sekolah, perangkat pembelajaran, proses pembelajaran, dan karir guru. Kedua yaitu perencanaan yang dilaksanakan oleh MGMP guru IPA.

1. Tujuan Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Assidiqi Balung Jember

Perencanaan dalam manajemen sekolah bahwa kepala sekolah bersama timnya harus berpikir untuk menentukan sasaran-sasaran dikaitkan dengan kegiatan mereka sebelumnya. Rencana memberikan arah sasaran bagi organisasi dan mencerminkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran tersebut. Selain itu, rencana memungkinkan:

- a. Sekolah dapat memperoleh serta mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya;
- b. Anggota organisasi dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan secara konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih;
- c. Kemajuan ke arah tujuan dapat dipantau dan diukur, sehingga tindakan dan perbaikan dapat diambil apabila kemajuan itu tidak memuaskan.¹⁶³

Adapun tujuan perencanaan kepala sekolah meningkatkan profesionalisme guru di SMP As-shidiqi Desa Curahlele Balung Jember yaitu tercapainya tujuan akademik berdasarkan visi dan misi sekolah

¹⁶³ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009, 8-9).

dengan berpedoman terhadap perencanaan yang berisi tentang kegiatan satu tahun ke depannya.

2. Perencanaan Program Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Perencanaan program kegiatan yang terbagi tiga periode tersebut sesuai dengan pendapat Gorton yang merupakan pertanyaan kedua dalam sebuah perencanaan, “*which resources are needed to do the job, and within which period of time.*”¹⁶⁴ Terry juga mengungkapkan bahwa dalam perencanaan ada set “*timing*” (penetapan waktu). Segi penetapan waktu dalam perencanaan adalah sangat penting. Kebanyakan rencana dibagi menjadi dua tahap atau dua jangka waktu berturut-turut, agar kegiatan-kegiatan yang direncanakan berlangsung.¹⁶⁵

Perencanaan program Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru terbagi menjadi tiga program yaitu program jangka pendek, program jangka menengah, dan program jangka panjang. Program jangka pendek seperti absensi daftar hadir guru, kunjungan kepala sekolah di setiap kelas ketika pelajaran berlangsung, pengecekan RPP guru, dan rapat bulanan dewan guru. Program jangka panjang yaitu anjagsana antar dewan guru, pelaksanaan ujian tengah semester dan ujian akhir semester gasal. Sedangkan program jangka panjang yaitu pelaksanaan UNBK, pendelegasian guru dalam kegiatan seminar, worksop, dan diklat, studi lanjut.

¹⁶⁴ Gorton and Schneider, *School-Based.....*, 65.

¹⁶⁵ George R. Terry and Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 49.

3. Kendala dan solusi dalam perencanaan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru

Setiap perencanaan selalu menimbulkan sebuah kendala, akan tetapi selalu ada solusi untuk memecahkannya. Perencanaan dalam manajemen sekolah bahwa kepala sekolah bersama timnya harus berpikir untuk menentukan sasaran-sasaran dikaitkan dengan kegiatan mereka sebelumnya. Sesuai pendapat Danim dan Supame bahwasannya kemajuan ke arah tujuan dapat dipantau dan diukur, sehingga tindakan dan perbaikan dapat diambil apabila kemajuan itu tidak memuaskan.¹⁶⁶

Adapun kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu perbedaan pendapat antar guru menjadi faktor utama dalam perencanaan akan tetapi kepala sekolah mampu menampung semua pendapat guru tersebut dan mengambil jalan tengah sebagai kesimpulan akhir dari sebuah perencanaan.

Selain itu, kendala lainnya ketika perencanaan harus membutuhkan prasarana yang memadai. Sementara, SMP Assidiqi belum bisa memenuhinya, contoh saja ruang perpustakaan. Jadi, perencanaan tersebut hanya sebatas selesai di rapat tidak ada tindak lanjut atau tercatat sebagai program sekolah.

¹⁶⁶ Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan...*, 8-9.

B. Pengelolaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Balung Jember

Pengelolaan disebut juga pelaksanaan. *Once a plan or program has been designed, it must be implemented. Essentially, implementing involves administrators in the process of making sure that the plan is carried out as intended. This includes providing resources, assistance, and monitoring progress.*¹⁶⁷

Pelaksanaan atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengalami dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. *Actuating* mencakup penetapan dan pemuasan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka.

Pelaksanaan disebut juga penggerakan, penggerakan merupakan tugas dari manajer untuk menggerakkan seluruh sumber daya organisasi sesuai dengan fungsinya. Sumber daya organisasi lainnya harus dikelola dengan baik agar dapat saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Penggerakan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui aktivitas pemotivasian (*motivating*), kepemimpinan (*leadership*), dan komunikasi (*communication*).¹⁶⁸

Adapun pengelolaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi dikelola sesuai dengan

¹⁶⁷ Gorton and Schneider, *School-Based.....*, 65.

¹⁶⁸ Wilson Bangun, *Intisari Manajemen* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), 6.

perencanaan yang sudah disepakati bersama. Pengelolaan tersebut dilaksanakan oleh seluruh masyarakat sekolah dengan saling memberi dukungan, bantuan, dan kerjasama guna untuk tercapainya sebuah tujuan bersama.

1. Pengelolaan program kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi

Pengelolaan program kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Assidiqi mengacu terhadap program-program yang sudah direncanakan. Adapun program tersebut terdiri dari kegiatan harian, kegiatan jangka pendek, kegiatan jangka menengah, dan kegiatan jangka panjang. Sesuai dengan pendapat Terry, bahwa dalam perencanaan ada set “*timing*” (penetapan waktu). Segi penetapan waktu dalam perencanaan adalah sangat penting. Kebanyakan rencana dibagi menjadi dua tahap atau dua jangka waktu berturut-turut, agar kegiatan-kegiatan yang direncanakan berlangsung.¹⁶⁹

a. Program jangka pendek Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Program jangka pendek terdiri dari kegiatan harian seperti mengisi absensi kehadiran guru ketika datang dan pulang serta supervisi mingguan seperti kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengecekan RPP guru. Sedangkan kegiatan

¹⁶⁹ Terry and Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, 49.

bulanan yaitu musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) IPA, rapat bulanan dengan guru dan pengawas.

- b. Program jangka menengah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Adapun program jangka menengah sekolah di SMP Ashidiqi yaitu pengadaan anjagsana antar guru, pengadaan ujian tengah semester, dan ujian akhir semester. Kegiatan anjagsana antar guru diadakan dua bulan sekali di rumah guru masing-masing. Pengadnan ujian tengah semester untuk mengevaluasi pembelajaran ketika memasuki bulan 3 masa tahun pelajaran. Sedangkan ujian akhir semester untuk mengevaluasi ujian dalam satu semester (6 bulan) masa pelajaran.

- c. Program jangka panjang kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Kegiatan jangka panjang kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu pelaksanaan studi banding ke sekolah lain, mengikutsertakan guru dalam seminar, diklat, workshop, dan program studi lanjut. Adapun kegiatan jangka panjang kepala sekolah dalam meningkatkan prosesionalime guru yang sudah terealisasikan yaitu pengadaan UNBK dan menjadi tuan rumah dari beberapa sekolah tetangga, studi lanjut guru, dan perekrutan guru.

2. Komunikasi yang dibangun kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Komunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Komunikasi yang baik akan menciptakan suasana yang baik pula. Komunikasi merupakan salah satu cara dalam menggerakkan sumber daya manusia. Komunikasi merupakan salah satu aktivitas penggerakan sumber daya manusia. Komunikasi adalah proses penyampaian berita dari suatu sumber berita kepada orang lain. Memberikan berita kepada orang lain merupakan proses pemindahan ide penyampaian berita ataupun ide dari orang lain.¹⁷⁰

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku karyawan. Komunikasi juga memotivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja jika belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.¹⁷¹

Komunikasi yang dijalin dengan para guru dilakukan melalui koordinasi rutin dalam rapat bulanan para guru. Rapat tersebut beragenda masalah-masalah yang muncul di lembaga, informasi terbaru tentang sekolah dan pembelajaran, dan kegiatan proses pembelajaran. Komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu komunikasi secara formal melalui rapat sebulan sekali. Sedangkan komunikasi non formal dilakukan secara lisan dalam kegiatan

¹⁷⁰ Suharsimi, dkk. *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Medika, 2009), 353.

¹⁷¹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010), 78.

sehari-hari yang diharapkan dapat menciptakan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru.

Komunikasi meliputi dua hal yaitu komunikasi antar pribadi (komunikasi antara dua orang atau lebih) dan komunikasi organisasi (semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam sebuah organisasi). Kedua jenis komunikasi tersebut penting bagi para manajer. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku karyawan dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai hierarki wewenang dan pedoman formal yang harus ditaati karyawan.¹⁷²

3. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Setiap kepala sekolah, memiliki strategi tersendiri guna untuk meningkatkan profesionalisme SDM yang dipimpinnya termasuk guru. Salah satu strateginya yaitu pemberian reward. Pemberian reward merupakan salah satu cara untuk menciptakan suasana yang harmonis. Memberi imbalan (*rewarding*) adalah kategori perilaku kepemimpinan yang berkaitan dengan pemberian manfaat yang berwujud (*tungibel benefits*) kepada pegawai. Imbalan-imbalan tersebut dapat berupa pendelegasian yang bersifat mendidik atau merekomendasikan penghargaan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi kinerja yang efektif.¹⁷³

Selain itu, kepala sekolah selalu senantiasa memberi motivasi kepada guru agar semangat mengajar dan memberikan yang terbaik bagi siswa. Kepala sekolah selalu menyampaikan pada seluruh guru bahwa

¹⁷² Robbins and Coulter, *Manajemen edisi 10*, 77-78.

¹⁷³ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership: Ilustrasi Dibidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 69-91.

murid di SMP Assidiqi rata-rata siswa tidak mampu yang berasal dari berbagai daerah, mereka tidak akan menjadi seperti kita apabila tidak memiliki ilmu, mereka tidak akan menjadi sukses dan akan terus berada di jurang kemiskinan apabila tidak memiliki ilmu. Maka dari itu, hal tersebut menjadi tugas kita bersama, seluruh civitas akademik untuk memperjuangkan mereka, agar mendapatkan hak yang sama dan juga sama-sama berhak meraih impian yang mereka cita-citakan.

Pemberian motivasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah karena motivasi adalah suatu proses dorongan sehingga seseorang ingin melakukan suatu perbuatan. Motivasi mengacu pada proses di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan.

Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang diinginkan. Motivasi mencakup dimensi ketekunan yang mana bawahan untuk tekun dalam usahanya untuk mencapai tujuan.¹⁷⁴ Motivasi menyangkut perilaku manusia dan merupakan sebuah unsur yang vital dalam manajemen. Motivasi didefinisikan sebagai keinginan atau dorongan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat dikarenakan orang tersebut ingin melakukannya.

Achmad Agil, salah satu guru yang mengapresiasi cara berkomunikasi kepala sekolah dengan seluruh guru, menurutnya

¹⁷⁴ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010), 109.

komunikasi itu akan sulit apabila dengan yang lebih tua sementara kepala sekolah sendiri masih tergolong muda. Beruntungnya, kata Agil di SMP Assidiqi belum ada guru yang tua, rata-rata masih muda dan bisa memahami mana bergurau dan yang serius.

Komunikasi merupakan salah satu cara dalam menggerakkan sumber daya manusia. Komunikasi merupakan salah satu aktivitas pergerakan sumber daya manusia. Komunikasi adalah proses penyampaian berita dari suatu sumber berita kepada orang lain. Memberikan berita kepada orang lain merupakan proses pemindahan ide penyampaian berita ataupun ide dari orang lain.¹⁷⁵ Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku karyawan. Komunikasi juga memotivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja jika belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.¹⁷⁶

C. Evaluasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Balung Jember

Evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu dengan rapat dewan guru dan supervisi pendidikan. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah tentang kinerja guru dan perangkat pembelajaran guru. Selain melakukan supervisi pendidikan, kepala sekolah juga mengecek absensi kehadiran guru dan rapot siswa serta problem-problem yang dihadapi oleh guru.

¹⁷⁵ Suharsimi, dkk. *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Medika, 2009), 353.

¹⁷⁶ Robbins and Coulter, *Manajemen....*, 78.

Evaluasi ini akan diketahui hasil-hasil yang dicapai, kendala yang muncul, dan penyimpangan yang terjadi. Laporan dapat dibuat secara berkala, misalnya bulanan atau tahunan. Laporan juga akan menjadi acuan dasar dalam kerangka menyusun program lanjutan.¹⁷⁷

a. Waktu evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

Evaluasi akan lebih efektif jika terjadwal secara sistematis. Waktu evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu dilaksanakan setiap sebulan sekali dalam rapat dewan guru, rapat awal semester, rapat pertengahan semester, rapat akhir semester, guru IPA yang mengikuti MGMP, dan 2 bulan sekali dalam kegiatan anjingsana antar guru.

Evaluasi ini mencakup tiga area yaitu evaluasi internal anggota, evaluasi tentang hasil, proses, dan program, serta evaluasi diri sendiri. Evaluasi ini sesuai yang diungkapkan oleh Gorton dalam bukunya yaitu *“Evaluate process in relation to the following three areas, first is evaluation of others, such as a teacher evaluation, second is evaluation of a school product, process, or program, and the third is evaluation of self.”*¹⁷⁸

b. Tindak lanjut kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru

¹⁷⁷ Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan....*, 12.

¹⁷⁸ Gorton and Schneider, *School-Based.....*, 76.

Tindak lanjut sering dilupakan dalam evaluasi. Idealnya tindak lanjut akan menjadi acuan terhadap sebuah perencanaan. Tindak lanjut dari hasil evaluasi di SMP Asshiddiqi belum terlaksana secara maksimal karena kurangnya kesadaran antar guru untuk saling mengingatkan tentang hasil evaluasi pada awal perencanaan.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sesuai dengan fokus utama penelitian ini yaitu Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember adalah: (1) perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember (2) pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember (3) evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember.

1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember

- a. Dilakukan sebelum tahun ajaran baru dan diikuti seluruh civitas akademik berdasarkan visi dan misi sekolah dengan tujuan sebagai pedoman kegiatan satu tahun ke depannya.
- b. Terbagi menjadi tiga program yaitu program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Program jangka pendek terdiri dari program harian dan mingguan.
- c. Perbedaan pendapat setiap guru dan kepala sekolah menjadi penengah sekaligus pembuat keputusan dalam rapat. Terbatasnya sarana dan

prasarana dan diperlukan sebuah solusi yaitu pembangunan gedung perpustakaan.

2. Pengelolaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember

- a. Beberapa program yang terlaksana untuk program pendek seperti pelaksanaan absensi kehadiran guru, kunjungan kelas oleh kepala sekolah dan pengecekan perangkat pembelajaran guru. Kegiatan jangka menengah contohnya pelaksanaan kegiatan anjingsana antar guru dan pelaksanaan UTS dan UAS. Kegiatan jangka panjang contohnya mengikutsertakan guru dalam seminar, diklat, dan workshop, studi lanjut, study tour.
- b. Kepala sekolah menggunakan komunikasi formal dan nonformal baik tertulis dan lisan.
- c. Strategi yang digunakan yaitu dengan memotivasi, pemberian reward and punishment, dan menjaga komunikasi dengan baik.

3. Evaluasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember

- a. Dilaksanakan evaluasi setiap sebulan sekali dalam rapat dewan guru, rapat awal semester, rapat pertengahan semester, rapat akhir semester, guru IPA yang mengikuti MGMP, dan 2 bulan sekali dalam kegiatan anjingsana antar guru.

- b. Tindak lanjut dari hasil evaluasi di SMP Asshiddiqi belum terlaksana secara maksimal karena kurangnya kesadaran antar guru untuk saling mengingatkan tentang hasil evaluasi pada awal perencanaan.

B. Saran-saran

1. Kepala sekolah

Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Ash-Shiddiqi Curahlele Balung Jember harus memiliki standar mutu untuk menjadi pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

2. Waka Kesiswaan

Sekbid kesiswaan diharapkan memiliki administrasi yang lengkap dimulai perencanaan program keagamaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

3. Seluruh Guru SMP Ash-Shiddiqi

Seluruh Guru SMP Ash-Shiddiqi diharapkan memiliki standar perencanaan dan standar evaluasi sebagai indikator pencapaian dalam pelaksanaan program. Diharapkan ada koordinasi yang baik sehingga program berjalan dengan baik sesuai perencanaan.

IAIN JEMBER

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Definisi Istilah	9
F. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Terdahulu	11
B. Kajian Teori.....	14
1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	14
2. Pengertian Kepala Sekolah	24
3. Keterampilan Kepala Sekolah	29
4. Pengertian Guru	47
5. Profesionalisme Guru	50
BAB III METODE PENELITIAN	56
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	56
B. Latar Penelitian.....	57
C. Kehadiran Peneliti	57
D. Subyek Penelitian	57
E. Sumber Data	58
F. Teknik Pengumpulan Data	58
G. Analisis Data	61

H. Uji Keabsahan	63
I. Tahapan-Tahapan Penelitian	64
BAB IV PENYAJIAN DATA	65
A. Paparan Data dan Hasil Analisis Data	65
B. Hasil Penelitian	95
C. Matriks Temuan	102
BAB V PEMBAHASAN	105
A. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Balung Jember	105
B. Pengelolaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Asshiddiqi Balung Jember	109
BAB VI PENUTUP	118
A. Kesimpulan	118
B. Saran-saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	

IAIN JEMBER

DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Originalitas Penelitian)	13
2. Tabel 2.2 Bentuk Pertanyaan dalam Perencanaan	26
3. Tabel 2.3 Implementasi Pendidikan Karakter dalam KTSP	48
4. Tabel 3.1 Tahap-tahap Penelitian	64
5. Tabel 4.1 Matriks Temuan	102
6. Tabel 4.2 Matriks Temuan	103
7. Tabel 4.3 Matriks Temuan	104



DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2014. *Penelitian Kualitatif Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media Group.
- .2014. *Sosiologi Komunikasi, Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi Di Masyarakat*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Cangara, Hafied. 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Danim, Sudarwan dan Suparno. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. . *Visi Baru Manen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Engkoswara dan Komariah, Aan. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Gibson, James L..1996. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gorton, Richard A. and Schneider, Gail Theirbach. 1991. *School-Based Leadership Challenges and Oppurtunities Third Edition*. USA: Wm. C. Brown Publishers.
- Hamalik, Oemar Hamalik. 2006. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM.
- Hanson, E. Mark. 1979. *Educational Administration and Organization Behavior*. United States: Allyn and Bacon.
- Hughes, Richard L.. 2012. *Leadership: Enhancing The Lessons Of Experience, Seventh Edition*. Singapore: McGrawHill.
- Kamus Besar Indonesia Pusat Bahasa Edisi Ke Empat. 2008. Jakarta: PT Gramedia.
- Kurniadin, Didin dan Machali, Imam. 2014. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Megginson, L.C, Mosley, D.C & Pitri, P.H. 1992. *Management: Consept and Aplication* (New York: Harper Collins Publisher.

- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Muhammad, Arni . 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ndraha, T. 1989. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ouchi, William. 1987. *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia*. Jakarta: Andamara Pustaka.
- Permendiknas RI no 13 Tahun 2007 Tentang Standard Kepala Sekolah dan Madrasah.*
- Reinhartz, Judy and Beach, Don M. 2004. *Educational Leadership Changing Schools, Changing Roles*. USA: Pearson Education, Inc.,.
- Ridha, Akrim Ridha. 2003. *Seni Menghadapi Public*. Jakarta: PT Syaamil Cipta Media.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2010. *Manajemen edisi 10*. Jakarta: Erlangga.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sergiovani, T. J., Burligam, M. Coombs, F.S & P.W Thruston. 1992. *Educational Governance and administration (3rdED)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovani. 1991. *The Principalship A Reflective Practice Perspectif (2 edition)*. Massachusetts: a Division Of Simon&Schuster.
- Setiawan, Bahar Agus dan Muhith, Abd.. 2013. *Transformasional Leadership: Ilustrasi Dibidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sudjana, D.. 2004. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: Falah Productions.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta.

- Suhadi. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas Manajerial di Sekolah atau Madrasah*. Jember: Pena Salsabila.
- Sutisna, O. 1993. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Professional*. Bandung: Angkasa.
- Sutisna, Oteng. 1985. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Professional*. Bandung: Angkasa.
- Suyanto dan Jihad, Asep Jihad. 2013. *Menjadi Guru Professional Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru Di Era Global*. Jakarta: Erlangga.
- Syarif, Maryadi. 2011. *Pengaruh komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Terry, George R.. 2000. *Prinsip-prinsip Manajemen Tej.*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tim Penyusun. 2014. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Program Pascasarjana*. STAIN: Jember.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta Timur: PT Bumi Aksara.
- W. Huges, L. & Uben, G.C. 1992. *The Principal, Creatif Ledership for Efektive*. Boston: Allyn Bacon.
- Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tujuan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Pt Raja Grafindo.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Widjaja. 2002. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Yulk, Gary A. 1994. *Ledership in Organization*. New Jersey: Printice-Hall.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa diucapkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru” ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasulullah yang telah menuntun umatnya dan menjadi suri tauladan yang baik bagi umatnya.

Proses penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu saya ucapkan terima kasih teriring doa *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan Tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. Selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag selaku direktur Pascasarjana IAIN Jember dan sekaligus pembimbing II yang telah memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd selaku dosen pembimbing I yang telah memberi bimbingan dan pengarahan sehingga penyusunan tesis ini berjalan lancar sampai selesai.

4. Seluruh Dosen dan Civitas Akademik Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik, dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.
5. Mohammad Ervan Agustian selaku kepala sekolah, seluruh guru, dan civitas akademik SMP Assiddiqi yang telah berkenan untuk bekerja sama dan memberikan informasi penelitian dalam penyusunan Tesis ini.
6. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya tesis ini.

Semoga penyusunan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jember, 1 Mei 2018

Robith Fahmi

IAIN JEMBER

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DI SEKOLAH
MENENGAH PERTAMA ASH-SHIDDIQI
CURAHLELE BALUNG JEMBER**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)



Oleh

Robith Fahmi
NIM: 0849114033

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) JEMBER
2018**