

# **KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru**

**Oleh:**

**Dr. St. Wardah Hanafie Das, M.Pd.I.**

**Dr. Abdul Halik, M.Pd.I.**

**Uwais Inspirasi Indonesia**

# KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru

**ISBN:** 978-623-227-535-5

**Penulis:** Dr. St. Wardah Hanafie Das, M.Pd.I.  
Dr. Abdul Halik, M.Pd.I.

**Tata Letak:** Galih

**Design Cover:** Haqi

14,5 cm x 20 cm

vii + 222 Halaman

Cetakan Pertama, Februari 2021

Diterbitkan Oleh:

**Uwais Inspirasi Indonesia**

Anggota IKAPI Jawa Timur Nomor: 217/JTI/2019 tanggal 1  
Maret 2019

## **Redaksi:**

Ds. Sidoarjo, Kec. Pulung, Kab. Ponorogo

Email: [Penerbituwais@gmail.com](mailto:Penerbituwais@gmail.com)

Website: [www.penerbituwais.com](http://www.penerbituwais.com)

Telp: 0352-571 892

WA: 0812-3004-1340/0823-3033-5859

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

### **Kutipan Pasal 113**

- (1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Allah Swt., atas limpahan rahmat dan taufik-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan karya sederhana ini, sebagaimana di hadapan pembaca, sesuai target waktu yang direncanakan. Shalawat dan salam buat Nabi Muhammad Saw., sebagai suri teladan paripurna bagi insan yang selalu berikhtiar membangun peradaban dalam jalan keridhaan-Nya.

Buku yang diberikan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru” merupakan salah satu pemenuhan dalam luaran penelitian yang disponsori oleh Dikti Proyek 2020. Dengan demikian, buku ini ‘beraroma’ *field research* meskipun dalam beberapa catatan, banyak memuat dan menukil literatur yang relevan dengan tema kajian pembahasan. Hasil penelitian yang dimasukkan dalam pembahasan di buku ini, terkhusus ditempatkan pada Bab 8, sebagai data pembanding antara data *library research* dan *field research*. Telaah perbandingan data ini dapat dipahami apabila ditelusuri secara ‘utuh’ atas seluruh kajian dalam buku ini.

Arus akselerasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang menghasilkan revolusi industry 4.0, berimplikasi kepada tatanan kehidupan sosial, termasuk madrasah sebagai unit sosial di masyarakat. Tantangan global tersebut mendorong madrasah untuk membenahi diri dengan pemenuhan standar mutu, sehingga dapat eksis dan survive. Madrasah dituntut memiliki daya saing tinggi, dengan membuka akses kepada stakeholder eksternal, membangun kepercayaan, dan kepuasan dalam aspek layanan dan mutu. Oleh sebab itu, tuntutan dan kebutuhan madrasah sangat tinggi di era kontemporer, salah satu solusi

alternatif yang harus dilakukan adalah penguatan sistem kepemimpinan. Kepemimpinan di dalam madrasah dimotori oleh kepala madrasah memiliki tugas, peran, dan tanggungjawab dalam pelaksanaan program pendidikan yang kredibel dan akuntabel.

Kepala madrasah memainkan perannya sebagai pemimpin, harus memiliki kompetensi, khususnya kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial kepala madrasah memiliki wilayah kerja yang luas dan banyak, terutama pada ranah manajemen di madrasah. Prinsip manajemen yang dilaksanakan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian (evaluasi). Jika prinsip ini dikerjakan secara professional oleh kepala madrasah, maka kegiatan pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Namun kepala madrasah dituntut memiliki sifat-sifat pemimpin yang ideal agar dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Salah satu tugas kepala madrasah sebagai manajer adalah melakukan kontrol dan pengawasan kepada guru, sebagai pendukung utama dalam pelaksanaan program pendidikan. Kontrol dan pengawasan sebagai bagian dari wilayah supervisi kepala madrasah, tentunya selalu memberikan pengarahan, pembinaan, bahkan melatihnya agar guru dapat bekerja secara professional. Jika kepala madrasah memiliki kompetensi manajerial dalam mengelola institusi pendidikan madrasah, maka akan selalu membina dan mengembangkan kompetensi guru sebagai sumber daya pendukung. Kepala madrasah tidak akan mampu menyelesaikan target kinerja yang optimal jika sumber daya guru tidak mampu bekerja secara professional. Di sinilah ditemukan 'titik temu' relasi antara kompetensi manajerial kepala madrasah dan profesionalisme guru. Hal detail bentuk relasi dalam kajian ini diulas sedemikian rupa pada bab-bab pembahasan.

Penulis menyadari bahwa pembahasan buku ini jauh dari ekspektasi pembaca, sehingga kami dengan penuh kesadaran permohonan maaf sekaligus meminta masukan dan kritik konstruktif demi kelurusan dan kebenaran kajian ini. Penulis menyadari lahirnya karya sederhana ini berkat dukungan dari seluruh pihak yang terkait, olehnya itu, ucapan terima kasih terdalem dan tak terhingga patut kami haturkan.

Karya sederhana ini, penulis persembahkan kepada pembaca sebagai *sharing* pemikiran dan pengalaman, sekaligus didedikasikan untuk menggapai keridhaan-Nya, semoga menjadi amal jariyah dan membawa keberkahan bagi generasi muda. Segalanya kami telah ikhtiarkan dan segalanya kami bertawakkal.

*Wallahu A'lam bi Ash-Shawab.*

*Wassalamu 'Alaikum Wr. Wb.*

Parepare, Desember 2020

**Tim Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Urgensi Kajian.....	6
C. Problematika Kontemporer .....	8
D. Strategi Masa Depan .....	12
E. Metode Penelitian.....	15
<b>BAB II FUNGSI DAN PERAN KEPALA SEKOLAH .....</b>	<b>18</b>
A. Hakikat Kepala Sekolah .....	18
B. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah.....	21
C. Kompetensi Kepala Sekolah .....	26
<b>BAB III KEPEMIMPINAN SEKOLAH .....</b>	<b>45</b>
<b>BAB IV KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH.....</b>	<b>68</b>
A. Hakikat Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah .....	68
B. Pemetaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah .....	75
<b>BAB V KOMPETENSI GURU.....</b>	<b>90</b>
A. Pengertian Kompetensi Guru .....	90
B. Jenis-jenis Kompetensi Guru .....	96

<b>BAB VI GURU PROFESIONAL KONTEMPORER .....</b>	<b>114</b>
<b>BAB VII PENDIDIKAN DI MADRASAH.....</b>	<b>141</b>
A. Pengertian Madrasah .....	141
B. Asal-Usul Madrasah .....	146
C. Prospek Pendidikan Madrasah.....	154
<b>BAB VIII TELAAH EMPIRIK MADRASAH.....</b>	<b>163</b>
A. Data Empirik.....	163
B. Analisis Teoretis Data Empirik .....	196
<b>BAB IX PENUTUP .....</b>	<b>200</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>204</b>
<b>BIODATA PENULIS .....</b>	<b>212</b>





# BAB I

## PENDAHULUAN

---

### A. Latar Belakang

**M**adrasah yang disebut sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam, tumbuh dan berkembang lama di wilayah nusantara. Madrasah awalnya di era prakemerdekaan Republik Indonesia, berbentuk pondok pesantren, tetapi memiliki model dan ciri khas tersendiri. Madrasah awalnya pendidikan Islam yang terlembagakan secara formal dan memiliki identitas tersendiri, sebagai pembeda dengan institusi pendidikan Islam lainnya. Kemunculan dan perkembangan madrasah di Indonesia tidak lepas dari adanya gerakan pembaruan Islam (Lihat Steenbrink, 1994: 26). Pendirian madrasah diawali oleh usaha sejumlah tokoh intelektual agama Islam yang kemudian dikembangkan oleh organisasi-organisasi sosial keagamaan Islam, baik di Jawa, Sumatra, maupun Kalimantan (Noer: 1995).

Madrasah dalam perkembangannya, terutama di masa awal kemerdekaan, menjadi bagian dari lembaga pendidikan Islam yang diakui oleh pemerintah RI. Posisi secara sistem, madrasah menjadi ‘penengah’ antara lembaga pendidikan umum dan lembaga pendidikan Islam khususnya pondok pesantren (Lihat Supani, 2009: 6). Penengah yang dimaksudkan di sini adalah dari segi kurikulum, yakni mengelaborasi kedua kurikulum pendidikan yang ada, yakni kurikulum pendidikan nasional dan kurikulum pendidikan Islam di pondok pesantren.

Madrasah memiliki jenjang pendidikan, mulai dari pendidikan dasar (*ibtida'iyah*), pendidikan menengah pertama (*tsanawiyah*), sampai pendidikan menengah atas (*aliyah*). Madrasah juga ada yang bersifat nonformal, yang biasa disebut sebagai madrasah *diniyah*.

Madrasah yang berkembang di Indonesia dalam statusnya, ada yang dikelola oleh pemerintah di bawah binaan Kementerian Agama RI dan ada yang dikelola oleh yayasan dari masyarakat. Madrasah yang dikelola oleh Kementerian Agama RI disebut madrasah negeri, sedangkan madrasah yang dikelola oleh yayasan disebut madrasah swasta. Namun demikian, baik madrasah negeri maupun madrasah swasta, semuanya terdaftar di Kementerian Agama RI dan menjadi binaannya, sehingga harus mengikuti akreditasi, kurikulum pendidikan nasional, dan berbagai regulasi lainnya. Implikasinya adalah madrasah swasta berpeluang mendapatkan bantuan dari Kementerian Agama, baik dalam bentuk dana, fasilitas, sampai pada tenaga pendidik dan kependidikan yang mendapat kesempatan diangkat menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) serta sertifikasi guru.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, baik milik pemerintah maupun yayasan, semuanya dikontrol dan dibina oleh Kementerian Agama RI. Hal tersebut menjadi kewajiban setiap madrasah untuk memenuhi segala bentuk persyaratan dan standar mutu agar mendapat pengakuan dari Kementerian Agama RI. Pemerintah RI memiliki kewajiban untuk selalu mendorong peningkatan mutu pendidikan di madrasah melalui akreditasi sebagai bentuk evaluasi untuk pengakuan kelayakan pengelolaan program pendidikan (UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003, Pasal 60). Berbagai aspek yang menjadi perhatian, seperti mutu SDM, sistem kepemimpinan dan manajerial, sarana dan prasarana, peserta didik, kurikulum pendidikan, pelaksanaan

pendidikan dan pembelajaran, kesiapan anggaran, kemitraan, dan mutu luaran.

Penguatan manajemen kelembagaan madrasah menjadi salah satu perhatian utama dari Kementerian Agama RI, khususnya kepada kompetensi yang dimiliki oleh kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan jabatan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan madrasah. Kepala madrasah sebagai *top leader* memiliki 'ruang' dan momentum merealisasikan ide-ide visioner dengan menggerakkan bawahannya mengikuti ide tersebut. Kemampuan komunikatif seorang kepala madrasah sangat penting agar mampu menyatukan visi seluruh sivitas madrasah dan mampu meningkatkan motivasi dan dedikasi dalam menumbuhkan budaya kerja yang optimal. Kehebatan suatu madrasah menjadi indikator tipikal dan kompetensi seorang kepala madrasah. Dengan demikian, sebuah ungkapan, "Seribu kambing kalau dipimpin oleh seekor harimau, maka kambing-kambing itu akan ikut mengaum, tetapi seribu harimau kalau dipimpin oleh seekor kambing maka harimau itu akan ikut mengembek". Hal tersebut mengisyaratkan begitu penting kepemimpinan yang kuat dan kompetensi manajerial bagi seorang kepala madrasah/sekolah.

Kepala madrasah memiliki tuntutan agar dapat bekerja secara optimal dengan visi ke depan, serta komitmen terhadap mutu pendidikan Islam di madrasah. Kepala sekolah memiliki tanggungjawab dan otoritas, yang berarti mempunyai wewenang dan kekuasaan untuk mengatur orang-orang di sekelilingnya. Otoritas dilaksanakan melalui kepemimpinan dan pengaruh pribadi yang timbul dari posisi, kepribadian dan pengetahuan (Jamali, 2013: 13). Tanggungjawab tertinggi di madrasah ada di 'pundak' kepala, maka instrument pendukung sejatinya dimiliki, seperti kecerdasan, integritas kepribadian, keterampilan, jaringan, dan dedikasi. Kepala madrasah sudah

menjadi keharusan ‘mewakafkan’ dirinya untuk membangun, mengembangkan, dan memajukan madrasah.

Kewenangan dan otoritas kepala madrasah yang begitu luas, maka sistem manajerial dan budaya kerja merupakan ekspektasi dari kepala madrasah tersebut. Studi menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala sekolah (Wahyosumidjo, 2001: 82). Dalam konteks psikologi kepemimpinan, keberhasilan madrasah merupakan berkat dukungan dan kesuksesan seluruh stakeholder madrasah, dan kegagalan madrasah merupakan kelemahan dan tidak kapabel seorang kepala madrasah. Statemen tersebut menunjukkan bahwa seorang kepala madrasah selalu mengantisipasi kegagalan, mengurai resiko kebijakan yang diambil, menutupi kelemahan dengan kekuatan atau potensi yang dimiliki. Keberhasilan dalam mengantisipasi kegagalan membuka peluang untuk membawah madrasah menuju kemajuan.

Salah satu pendekatan manajer dalam memajukan suatu lembaga, adalah focus pada penguatan mutu SDM. Pendekatan SDM dinilai dapat menutupi kekurangan lain seperti infrastruktur, budgeting, jaringan, dan seterusnya. Begitu juga dalam dunia pendidikan, madrasah dapat mengalami transformasi jika dibackup oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, kapabel, berintegritas, dan visioner. Keberhasilan kepala madrasah jika mampu meningkatkan kualitas SDM dan loyalitas bawahannya dalam pencapaian tujuan sekolah. Pengembangan SDM tidak hanya sekedar meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangkut pemanfaatan kemampuan tersebut (Mulyasa, 2004: 24). Sasaran utama kepala madrasah terkait SDM adalah meningkatkan skill baik bersifat *softskill* maupun *hardskill*, dan SDM yang kapabel

diberdayakan untuk kemajuan madrasah berdasarkan prinsip *the right man on the right job*.

Sasaran kerja kepala sekolah dalam mengelola institusi pendidikan berorientasi pada proses berdasarkan perencanaan dan pengorganisasian. Pendidikan harus menjadikan proses sebagai bagian terpentingnya, bukan hasil (Fakhrudin, 2009: 83). Pekerjaan yang bersifat profesional adalah suatu pekerjaan yang memerlukan persiapan yang mantap melalui pendidikan dan latihan, dilakukan berlandaskan keilmuan, seni atau improvisasi dan keahlian khusus, memerlukan wadah dan peraturan atau etika untuk mengembangkan karier sebagai guru (Murni, dkk., 2012: 12). Guru adalah profesi yang membutuhkan pengawasan dan kontrol dari kepala sekolah, agar guru selalu memperbaiki kinerjanya melalui kerja professional dan penuh rasa tanggungjawab.

Alma mengemukakan bahwa guru profesional yaitu guru yang tahu mendalam tentang apa yang diajarkan, mampu mengajarkannya secara efektif, efisien dan kepribadian mantap (Alma, dkk., 2010: 127). Seorang guru yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan minimal, antara lain: memiliki kualifikasi pendidikan profesi, memiliki kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus (*continuous improvement*) melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar dan semacamnya (Kunandar, 2007: 50). Guru dituntut melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, dan pada saat yang sama, memiliki permasalahan mendasar, seperti kesejahteraan, budaya kerja, sistem manajerial sekolah, beban kerja, dan seterusnya.

Tuntutan guru agar menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara professional, bagian dari strategi manajemen

dari kepala sekolah. Namun demikian, problematika kompetensi manajerial kepala sekolah dimulai dari proses pemilihan dan pengangkatan, yang sering dinilai bermuatan politik dan dispotisme, bukan sebagai jabatan karier dengan seleksi yang ketat dan profesional. Implikasi dari fenomena tersebut melahirkan banyak penilaian publik kepada kepala sekolah tidak mampu bekerja secara professional (Kurniati, 2018: 2). Hal tersebut mendeskripsikan bahwa pendidikan secara institusional menghadapi berbagai tantangan, baik berasal dari dalam maupun dari luar. Upaya mencari solusi dengan menitikberatkan kepada penguatan manajerial kepala MIN Salomallori, sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan profesionalisme guru.

## **B. Urgensi Kajian**

Madrasah menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal mutu input, proses, dan output. Mutu input terutama pada bidang peserta didik, seringkali dijumpai stigma negative, misalnya sebagai tempat ‘pelarian’ jika tidak lulus di sekolah lain. Begitu juga dalam konteks mutu proses, yakni karena input-nya kurang bermutu, maka prosesnya juga mengalami berbagai kendala seperti proses pembelajaran yang tidak dapat dijalankan kedisiplinan secara optimal. Jika proses pembelajaran terhadap peserta didik tidak berjalan optimal, maka berpengaruh kepada mutu luaran yang juga tidak mencapai ekspektasi yang diharapkan. Kondisi ini madrasah membutuhkan pembenahan dan perbaikan, dan penting dimulai dari kepemimpinan yang kuat dan sistem manajemen yang kredibel.

Kepemimpinan madrasah penting dibangun dengan fundamen ilmiah yang kuat, agar madrasah dapat survive di tengah kompetisi yang ketat. Madrasah seringkali menjadi ‘sarang’ kepemimpinan dinasti yang bersifat turun temurun atau

tidak melalui proses seleksi sehingga berpengaruh terhadap dinamika madrasah yang penuh tantangan. Proses pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah melalui seleksi yang ketat dan secara terbuka, dapat menggugah bawahan (guru) untuk meningkatkan kompetensi dalam kerangka persiapan menuju kepala madrasah. Guru termotivasi mengikuti pelatihan dan mengasah kompetensi secara maksimal serta meningkatkan kinerjanya untuk memenuhi kriteria dan syarat menjadi kepala madrasah. Logika sederhana yang dapat dikembangkan adalah jika ingin menjadi pemimpin yang hebat maka harus didahului sebagai bawahan yang hebat.

Kepala Madrasah merupakan posisi yang paling bertanggungjawab dalam keberhasilan program pendidikan dan pembelajaran di madrasah. Keberhasilan program pendidikan dan pembelajaran di madrasah dipengaruhi oleh beberapa variabel, seperti kurikulum, pendidik, peserta didik, infrastruktur, anggaran, dan hubungan kemitraan. Seluruh variabel inilah yang harus dimenej dengan baik secara sistemik dan sinergis sehingga dapat terberdayakan secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, kompetensi manajerial kepala madrasah sangat penting dikembangkan secara berkesinambungan. Kepala madrasah yang kompeten mampu memberdayakan potensi madrasah secara optimal dan mengeliminir kelemahan yang ada.

Kepala madrasah yang memiliki kompetensi manajerial selalu bersifat visioner, yakni mengambil kebijakan yang berorientasi kepada masa depan. Kompetensi manajerial bagi kepala madrasah selalu melihat skala prioritas yang perlu dibenahi dengan pertimbangan efektivitas dan efisiensi agar dapat bersaing di masa depan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan bagi kepala madrasah agar mutu pendidikan dan pembelajaran adalah meningkatkan profesionalisme guru. Profesionalisme guru merupakan bagian dari tantangan yang

dihadapi oleh madrasah karena dengan keterbatasan yang dimiliki seperti infrastruktur dan anggaran, dapat dieliminir hambatannya apabila dikelola oleh guru profesional. Contohnya, pembelajaran di kelas yang minim fasilitas berbasis IT dan anggaran operasional yang terbatas, akan dapat diatasi oleh guru profesional, yakni dapat menciptakan pembelajaran yang dinamis dan transformatif tanpa didukung oleh media dan anggaran yang memadai.

Profesionalisme guru kontemporer selalu menjadi perbincangan di berbagai forum dan momentum, karena indikator utamanya adalah mutu peserta didik. Peserta didik yang bermutu mengindikasikan bahwa gurunya sudah profesional, begitu juga sebaliknya. Jadi sebuah kewajaran jika peningkatan profesionalisme guru membutuhkan intervensi dari kepala madrasah melalui kebijakan yang kredibel dan legitimate. Keberpihakan dan support kepala madrasah dapat membangkitkan motivasi guru untuk mengasah kompetensinya agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara profesional. Sinergitas kepala madrasah dan guru sangat penting dirawat dan ditingkatkan secara terus menerus dalam kerangka mutu pendidikan dan pembelajaran di madrasah.

### **C. Problematika Kontemporer**

Berbagai permasalahan yang muncul dalam konteks kompetensi manajerial kepala madrasah, yang disinyalir karena proses pemilihan atau pengangkatan, pembinaan, sampai pada pengawasan yang belum optimal. Hal tersebut dapat diidentifikasi, sebagai berikut:

1. Pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah yang cenderung tidak mengikuti proses karier yang efektif. Sejatinya kepala madrasah diangkat dengan syarat dan kriteria berdasarkan regulasi yang ada, memiliki pengalaman



yang mumpuni bidang akademik dan madrasah dengan *track record* yang baik;

2. Pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah yang cenderung tidak sesuai dengan sistem seleksi yang ketat. Seleksi sejatinya dilakukan secara terbuka dengan kriteria dan prosedur yang jelas serta penetapannya berdasarkan seleksi yang transparan dan akuntabel. Realitas seringkali menunjukkan adanya *deal-deal* politik yang cenderung tidak memberi kepuasan publik tentang seleksi pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah;
3. Kepala madrasah yang belum memenuhi kompetensi manajerial dan kepemimpinan yang efektif. Kepala madrasah yang belum kompeten sejatinya harus tahu diri tidak ambisi menduduki posisi sebagai *top leader* di madrasah. Persaingan yang tidak sehat dan ambisi personal atau kelompok seringkali mengabaikan kompetensi yang harus dimiliki demi untuk posisi kepala madrasah;
4. Gaya kepemimpinan kepala madrasah tampak cenderung bersikap konvensional, belum fleksibel dengan menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi, kebanyakan belum memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai instrument utama dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan di madrasah.
5. Pembinaan kepala madrasah yang belum optimal kepada bawahannya. Fenomena tampak bahwa jabatan kepala madrasah cenderung ingin dihormati dan dilayani. Sejatinya kepala madrasah merupakan posisi sebagai pelayan kepada seluruh stakeholder. Kepala madrasah bertanggungjawab atas mutu pendidikan, sehingga harus mengontrol semua komponen terkait terutama kepada guru sebagai bawahannya. Guru yang belum profesional bagian dari tanggungjawab kepala madrasah untuk membina dan mengembangkan kompetensinya dengan baik;

6. Pengawasan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala madrasah yang belum maksimal. Kepala madrasah sejatinya memiliki kebijakan yang terukur dan bertanggungjawab sehingga dalam implementasinya dapat terealisasi dengan efektif dan efisien. Oleh sebab itu, fungsi control sangat penting untuk memastikan, apakah program kerja dilaksanakan berdasarkan tujuan, schedule, prosedur, dan seterusnya. Pengawasan atau kontrol melekat menjadi masukan bagi pimpinan dalam pengambilan kebijakan di masa depan.

Aspek lain dalam bidang profesionalisme guru, juga ditemukan berbagai permasalahan, baik yang bersifat mendasar, prinsip, teoretis, maupun yang bersifat operasional dan praktis. Identifikasi masalah yang ditemukan terkait profesionalisme guru, di antaranya adalah:

1. Kemampuan mengidentifikasi masalah pembelajaran di sekolah yang belum *sense of sensitivity* sehingga banyak belum tersentuh terhadap seluruh variabel pembelajaran;
2. Kemampuan mendesain perangkat pembelajaran bagi guru sebagaimana temuan di lapangan banyak guru yang lebih bersifat pragmatis, seperti mengunduh di *google* atau dibuatkan oleh koleganya;
3. Kemampuan dalam mendesain bahan ajar agar dapat dijangkau oleh peserta didik. Hal ini di lapangan ditemukan bahan ajar cenderung bersifat normatif, 'miskin' relasi keilmuan, kurang contoh relevan, belum menggugat nalar peserta didik, narasi humor yang terbatas, dan seterusnya;
4. Kemampuan dalam mendesain dan penguasaan teknologi pembelajaran berbasis *online*. Masih banyak guru yang 'Gaptek' terhadap TIK sehingga cenderung pembelajaran konvensional dan membuat peserta didik kurang respek terhadap pembelajaran;

5. Kemampuan dalam mendesain dan penguasaan strategi dan metode pembelajaran. Masih banyak guru yang terbatas terhadap kreasi dan inovasi pembelajaran, sehingga cenderung monoton di dalam pembelajaran;
6. Kemampuan dalam mendesain dan pengelolaan kelas yang berimplikasi kepada rasa bosan dan kurang nyaman selalu mengitari dalam perasaan peserta didik;
7. Kemampuan dalam mendesain sistem evaluasi pembelajaran, di mana guru masih terbatas kemampuan dalam membuat kisi-kisi soal, banyak belum mampu menguji tingkat validitas dan reliabilitas soal, masih lemah dalam pengolahan data evaluasi, sikap objektivitas memberikan penilaian yang cenderung terabaikan, dan seterusnya;

Guru sebagai *agen of change* bagi transformasi mutu pendidikan dan pembelajaran di madrasah. Guru memiliki posisi strategis membangun paradigma dialektis peserta didiknya untuk mempersiapkan diri memasuki jenjang kehidupan selanjutnya. Oleh sebab itu, guru penting diberi perhatian khusus mengenai kebutuhan dan tuntutan agar dapat menjalankan tugasnya secara professional, di antaranya adalah:

1. Keaktifan dalam organisasi profesi seperti Kelompok Kerja Guru (KKG) dan organisasi profesi lain yang mendukung peningkatan kompetensi guru;
2. Integritas dan loyalitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga pendidik. Profesi guru adalah profesi pelayanan dengan ketulusan, kecintaan, dan penuh rasa tanggungjawab;
3. Keaktifan mengikuti kegiatan ilmiah seperti workshop, pendidikan dan pelatihan, seminar, dan seterusnya. Profesi guru membutuhkan kecerdasan dan kecakapan serta kemampuan beradaptasi dengan kemajuan yang ada,

sehingga memiliki tuntutan untuk meng-*upgrade* kemampuannya;

4. Kreativitas dan inovasi pembelajaran yang belum maksimal. Hal ini perlu dipahami bahwa guru harus diberikan kesempatan, kebebasan, dan apresiasi dalam berkreasi dan berinovasi demi terwujudnya mutu pembelajaran;
5. Rendahnya pelaksanaan penelitian tindakan kelas sebagai salah realisasi upaya peningkatan mutu pembelajaran di kelas. Berbagai masalah yang lahir dalam pembelajaran, guru dituntut menyelesaikan masalah pembelajaran dengan pendekatan ilmiah dan professional melalui penelitian dengan metodologi yang sah;
6. Guru yang professional dituntut selalu memperluas jejaring dan kemitraan yang terkait demi sinergitas dalam peningkatan mutu pendidikan dan profesionalisme pada institusi madrasah.

#### **D. Strategi Masa Depan**

Madrasah sebagai institusi pendidikan Islam merupakan wadah umat Islam dalam mengembangkan potensi dan pencerdasan generasi muda. Ekspektasi umat agar madrasah selalu mendapat ruang untuk berkreasi dan berkarya serta dapat bersanding dengan institusi pendidikan lainnya. Madrasah tentunya selalu diperhadapkan dengan berbagai dinamika, sehingga tidak terlepas dari tantangan multidimensi, dan hal inilah yang menjadi perhatian penting bagi pengelola dan pimpinan madrasah. Madrasah sebagai institusi pendidikan Islam dan milik umat, maka perlu dukungan sepenuhnya dari berbagai pihak. Peradaban Islam lahir dari proses pendidikan Islam di antaranya melalui proses kerja cerdas di madrasah.

Madrasah sebagai institusi pendidikan Islam memiliki visi dan misi untuk memwujudkan kepentingan umat. Madrasah adalah milik umat dan umat juga-lah yang bertanggungjawab

atas maju mundurnya madrasah tersebut. Madrasah memiliki ekspektasi dari umat agar dapat menjadi institusi pendidikan Islam yang dapat membina dan membimbing generasi muda yang rabbani dan fungsional. Tuntutan tersebut sangat normatif dan fundamental, yakni madrasah harus mandiri dan independen dalam menjalankan fungsinya sebagai institusi pendidikan Islam. Jika madrasah diberi kesempatan fokus dalam mengembangkan tugas pokok dan fungsinya, maka tentunya dapat melahirkan ide-ide kreatif dan inovatif serta karya brilian.

Oleh sebab itu, kepemimpinan madrasah sangat penting menjadi perhatian, karena kompleksitas masalah yang dihadapi madrasah dapat dihadapi oleh pemimpin yang kuat. Pemimpin yang kuat akan selalu berpikir visioner, orientasi masa depan, mendengar aspirasi, berkolaborasi dalam kerja, melibatkan pihak terkait dalam pengambilan kebijakan, dan mampu menggerakkan bawahan untuk menjalankan program kerja. Kompetensi pimpinan atau kepala madrasah penting diidentifikasi secara tegas sebagai indikator rujukan di dalam menetapkan dan mengangkat kepala madrasah. Kepala madrasah yang terpilih berdasarkan kriteria dan prosedur yang benar, akan berimplikasi kepada dinamika dan transformasi madrasah menuju mutu dan kemajuan.

Salah satu unsur kompetensi yang penting dikuasai oleh kepala madrasah adalah kompetensi manajerial. Kepala madrasah memiliki fungsi sebagai manajer, yakni tanggungjawab mengelola dan menata institusi dengan pendekatan manajemen. Madrasah yang dikelola dengan pendekatan manajemen, akan memberikan kontribusi cara kerja canggih, ada kepastian, terstruktur, *the right man on the right job*, akuntabilitas, terukur, efektif, dan efisien. Prinsip kerja manajemen yang sistematis dan procedural yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian. Prinsip kerja

manajemen tersebut membantu madrasah dalam menata seluruh program kerja dengan melihat aspek input, proses, output, dan outcome. Sistem kerja pada madrasah dapat didesain, dikontrol, diukur, dan dievaluasi berdasarkan standard mutu yang ada.

Kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan sebuah keharusan untuk dikembangkan dan dipastikan menjadi salah satu indicator utama dalam penilaian kinerja kepala madrasah. Kompetensi manajerial memiliki peran penting dalam menata dan menertibkan sistem kerja secara birokratis dan kepemimpinan di madrasah. Oleh sebab itu, penting adanya pendidikan dan pelatihan bagi para calon pimpinan di madrasah untuk memperkuat kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah. Kepala madrasah yang memahami dan menguasai fungsinya khususnya pada bidang manajerial, akan berimplikasi kepada kebijakan dan keberpihakannya kepada bawahannya dalam kerangka memajukan mutu pendidikan. Kesadaran akan tanggungjawab pada kemajuan madrasah, kepala madrasah akan berupaya melahirkan kebijakan dan program kerja yang mengarah kepada pencapaian visi dan misi. Salah satu di antara bidang pendukung kemajuan madrasah adalah meningkatnya mutu profesionalisme guru.

Profesionalisme guru menjadi salah satu kebutuhan utama dalam menciptakan mutu pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Guru yang professional tampak pada kreativitas dalam mendesain pembelajaran, kemampuan mengimplementasikan di dalam kelas, kemampuan dalam penelitian tindakan kelas, kemampuan dalam berkarya, kemampuan dalam mengelola administrasi, dan berbagai kemampuan lainnya. Guru yang professional selalu bertindak objektif dan ilmiah, mengedepankan penyelesaian masalah pembelajaran dengan pendekatan yang rasional dan didukung oleh penelitian yang benar. Guru professional mampu menggerakkan peserta didiknya untuk mengikuti pembelajaran

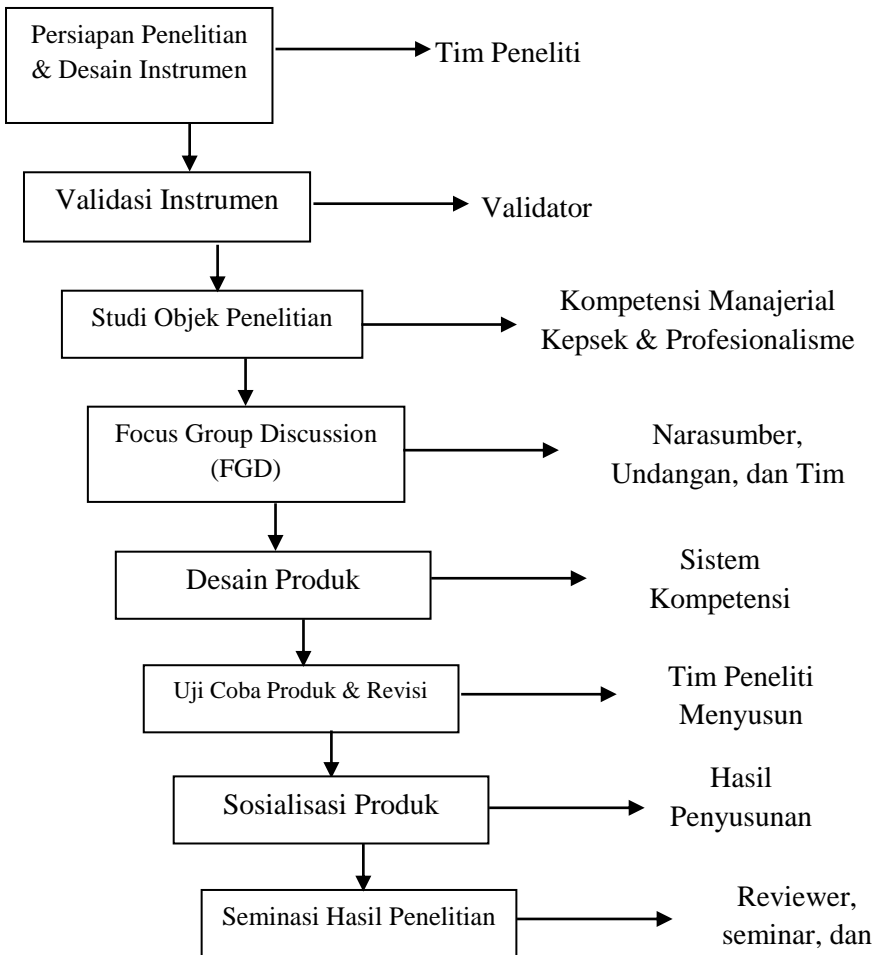
secara tenang, termotivasi, dan bergembira. Guru profesional mampu mengelola kelas dengan baik dan menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan menyenangkan.

Peningkatan profesionalisme guru merupakan tanggungjawab, baik secara personal maupun institusional. Guru yang bersangkutan dituntut bersiap diri untuk mengasah kemampuan, dan pada saat yang sama, institusi harus hadir untuk mendukung peningkatan profesionalisme guru. Kepala madrasah selalu berkolaborasi dengan guru-guru untuk sharing keilmuan dan pengalaman. Kepala madrasah selalu mensupport guru-guru untuk meningkatkan kompetensinya, dan guru-guru juga penting menyambut support tersebut dengan ikhtiar penuh meningkatkan kompetensinya. Kepala madrasah dan guru harus kompak dan bersinergi dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di madrasah.

### **E. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Salomallori Sidrap. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif bercirikan, yaitu: (1) menggunakan latar alami sebagai sumber data langsung; (2) sifatnya deskriptif analitik; (3) menekankan pada proses, bukan hasil; (4) bersifat induktif; (5) mengutamakan makna atau interpretatif (Furchan, 1992: 22). Penelitian kualitatif merupakan fokus perhatian dengan beragam metode, yang mencakup pendekatan *interpretif* dan *naturalistik* terhadap subjek kajian-kajiannya (Denzin, 2009: 2). Langkah-langkah penelitian menggunakan pendekatan *Research and Development* (R & D), yaitu (1) penelitian dan pengumpulan informasi, (2) perencanaan, (3) pengembangan bentuk awal produk, (4) uji lapang awal, (5) revisi utama produk, (6) uji lapang utama, (7) revisi produk operasional, (8) uji lapang operasional, (9) revisi produk akhir, dan (10) desiminasi dan implementasi (Gall, Gall, dan Borg, 2003).

Alur Penelitian ini, dapat dilihat dalam bagan berikut:



Sumber data dalam penelitian ini diklasifikasi menjadi tiga bagian, yaitu: *person* (sumber data berupa manusia), *place* (sumber data berupa tempat), dan sumber data berupa *paper* yaitu simbol (Arikonto, 2006: 129). Aspek person yaitu kepala madrasah dan guru-guru serta masukan pakar melalui FGD, aspek tempat yaitu Madrasah Ibtidaiyah Negeri Salomallori,



dan aspek paper yaitu dokumen resmi di madrasah dan literatur ilmiah yang terkait. Data penunjang adalah hasil dari kajian literasi dan *expert judgment* serta hasil dari *focus group discussion*. Adapun instrumen dan teknik pengumpulan data adalah yang digunakan oleh peneliti di lapangan adalah pedoman wawancara, pedoman observasi dan catatan dokumentasi. Analisis data kualitatif yang digunakan dalam model Miles and Huberman (1984), yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

## BAB II

# FUNGSI DAN PERAN KEPALA SEKOLAH

---

### A. Hakikat Kepala Sekolah

**S**ebuah institusi formal diwajibkan memiliki seorang *leader* (pemimpin), sebagai penggerak, pengayom, pelindung, pemberi harapan, pembawa kedamaian, pembangkit motivasi, dan penggugah kegalauan. Seorang *leader* merupakan *icon* dalam institusi formal, khususnya sekolah, karena dari ide, spirit, visi, dan komitmennya, merupakan alur langkah institusi menuju masa depan. Pemimpin punya mimpi, di dalam mimpi ada spirit dan energy, ada cinta dan kearifan, ada ilmu dan kebijaksanaan, ada jiwa dan kemanusiaan. Di sinilah institusi dapat bergerak dalam suatu sentuhan pemimpin yang percaya diri dan ‘mewakafkan’ dirinya untuk kepentingan masa depan.

Sebuah institusi membutuhkan komando untuk menyamakan langkah, menyatukan persepsi, mengikat perbedaan, mengendalikan cita-cita dan ambisi. Kehadiran *leader* di sekolah menjadi sebuah keteguhan atas eksistensi dan perjuangan pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran. Sekolah yang hebat diisi oleh *leader* yang hebat, yang mampu mewakafkan dirinya untuk survive dan kemajuan lembaga yang dipimpinya. Begitu juga sebaliknya, sekolah yang mengalami stagnasi bahkan terjadi degradasi merupakan indikator kelemahan dari seorang *leader*.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, dalam Bab 1, Pasal 1, Ayat 1, dijelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri. Kepala sekolah yang dimaksud tersebut adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk menjadi pemimpin dan pengelola satuan pendidikan.

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin, yang bekerja dalam konteks kepemimpinan, dan menjalankan misi berdasarkan kaidah-kaidah organisasi dan kepemimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi, 2000: 9). Kepemimpinan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang-orang di sekitar untuk mengambil langkah dalam pencapaian sasaran bersama (Locke *et al*, 1997: 3). Kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan sejatinya memiliki kecerdasan dalam menggerakkan bawahan dan memberdayakan potensi yang dimiliki dengan sinergitas yang apik dan sistemik, untuk pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan dapat dilakukan dari dua sudut pandang, yaitu: (a) suatu proses yang berarti penggunaan pengaruh yang tidak memiliki kekuasaan memberikan sanksi untuk membentuk tujuan kelompok-kelompok atau organisasi, mengarahkan perilaku mereka untuk mencapai tujuan; dan (b)

sudut sifat yang dimiliki, yang diartikan sebagai seperangkat ciri-ciri yang menjadi atribut seseorang yang dipersiapkan sebagai seorang pemimpin (Griffin, 1990: 504-505). Oleh sebab itu, posisi kepala sekolah sangat penting dan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan karenanya haruslah dipilih berdasarkan kriteria, komitmen, kompetensi, integritas, dan tuntutan ekspektasi publik.

Seorang *leader* atau kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan yang melebihi dari anak buahnya. Kepala sekolah sejatinya orang pilihan dengan kapasitas, integritas, dan kualitas sehingga dapat menjadi suluh bagi bawahannya. Kepala sekolah dapat memberikan arahan dan penguatan bidang cara pandang pengelolaan lembaga pendidikan kepada bawahannya apabila memiliki kemampuan lebih. Kepala sekolah sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran (Azyanti, 2018: 32).

Sekolah merupakan unit sosial yang mengemban misi mulia yakni membangun masa depan generasi muda, sehingga dibutuhkan pemimpin yang paham akan tugas dan tanggungjawabnya. Kepemimpinan kepala sekolah menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan dan sebaliknya perlu mengedepankan kerjasama fungsional (Suyanto, 2001: 9). Tidak ada pemimpin atau kepala sekolah yang ahli dalam segala hal sehingga dibutuhkan pengaruh dan kemampuan untuk berkolaborasi dengan sumber daya manusia yang dimilikinya. Kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya memiliki dua unsur, yaitu (a) pengaruh, dan (b) pencapaian tujuan (Djafri, 2017: 3). Pengaruh lahir dari kekuasaan dan otoritas yang dimiliki kepala sekolah, dimaksudkan untuk mengorganisasi potensi dan sumber daya,

kemudian digerakan secara efektif dan efisien menuju pencapaian tujuan.

Salah satu teori manajemen mendeskripsikan bahwa mutu hasil (output) ditentukan oleh mutu proses, dan jika mutu proses tidak tercapai akan berimplikasi kepada pencapaian mutu hasil yang tidak maksimal. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah adalah sejauhmana terciptanya hubungan guru, peserta didik, tenaga administrasi, orang tua, dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Sumar, 2018: 67). Tugas utama kepala sekolah dalam konteks proses yakni bagaimana menciptakan sinergitas seluruh stakeholder dalam melaksanakan program pendidikan, menempatkan seseorang dalam posisi kerja berdasarkan keahlian (*the right man on the right job*), memotivasi menjalankan tugas, membuka ruang koordinasi dan konsultasi yang efektif, dan seterusnya.

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

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, dalam Bab II, Pasal 2, Ayat 1 yang berbunyi: Guru dapat menjadi bakal calon Kepala Sekolah apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
2. Memiliki sertifikat pendidik;
3. Bagi Guru Pegawai Negeri Sipil memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
4. Pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/TKLB memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di TK/TKLB;

5. Memiliki hasil penilaian prestasi kerja guru dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
6. Memiliki pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah paling singkat 2 (dua) tahun;
7. Sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
8. Tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
9. Tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
10. Berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Sekolah.

Regulasi di atas yang mendeskripsikan syarat menjadi kepala sekolah pada lembaga pendidikan dalam binaan Kementerian Pendidikan Nasional atau sekolah yang berstatus negeri. Jika dicermati syarat tersebut di atas, maka dapat disebutkan yang terpilih menjadi kepala sekolah adalah guru-guru pilihan dengan *track record* yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi di sekolah. Kepala sekolah diambil dari guru yang sehat, tidak pernah terlibat dalam kasus hukum bentuk apapun yang dipersangkakan, dan usia maksimal 56 tahun. Syarat kepala sekolah tersebut merupakan standar normatif dan ideal, karena dalam realitasnya proses pemilihan dan pengangkatan kepala sekolah seringkali menjadi perdebatan, karena diduga ada konspirasi politik, atau *mahar* politik, dan lainnya. Jika dugaan itu benar, akan menjadi masalah tersendiri dalam membangun pendidikan yang bermutu melalui sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, dalam Bab VI, Pasal 15, Ayat 1 yang berbunyi: Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok

manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan, dan ayat 2 disebutkan: Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan. Beban kerja kepala sekolah lebih menekankan pada ranah manajerial, pengembangan kemandirian melalui wirausaha, serta melaksanakan supervisi kepada bawahannya. Beban kerja tersebut dilakukan untuk memajukan sekolah dengan memenuhi kriteria standar nasional pendidikan.

Dilihat dari aspek tugas pokok dan fungsinya, kepala sekolah memiliki wilayah kerja yang cukup luas karena merepresentasikan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Djati (2000: 40) menyatakan bahwa sekolah atau madrasah yang memiliki pemimpin *good top leader* hendaklah memperhatikan tugas pokok kepala sekolah yang telah ditetapkan, yang mencakup tujuh fungsi, disebut EMASLIM), yaitu (1) pendidik (*educator*), (2) pengelola (*manajer*), (3) pengurus (*administrator*), (4) penyelia (*supervisor*), (5) pemimpin (*leader*), (6) pembaharu (*innovator*), dan (7) pembangkit minat (*motivator*). Teori EMASLIM tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak serta merta melepaskan tugas pokok sebagai guru, karena statusnya adalah guru yang diberi tugas tambahan. Namun demikian, beban tugas sebagai guru akan dikurangi karena adanya tambahan tugas sebagai kepala sekolah.

Tugas kepala sekolah, sebagaimana dalam teori EMASLIM, menunjukkan kompleksnya permasalahan dan beban tugas yang harus diselesaikan. Kepala sekolah bertindak sebagai pendidik kepada seluruh bawahannya, menjadi manajer dalam lembaga, sebagai administrator dalam menata birokrasi administrasi akademik dan peserta didik, dan rutin mengawasi dan mengontrol atas jalannya semua program di sekolah.

Kemudian kepala sekolah menjadi pemimpin yang harus menunjukkan *political will* dalam meraih peluang di masa depan, senantiasa kreatif dalam mengerjakan tugas, bersikap inovatif dalam memajukan sekolah, serta selalu mengontrol dan meningkatkan kinerja bawahannya.

Posisi kepala sekolah menunjukkan seorang pemimpin yang menjadi panutan dan sumber inspirasi atas seluruh warga sekolah. Danim (2006: 15) menjelaskan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sejatinya memiliki persyaratan, yaitu: (1) Taqwa terhadap Tuhan YME; (2) Memiliki integritas yang tinggi; (3) Memiliki fisik yang kuat; (4) Berpengetahuan yang luas dan percaya diri; (5) Menjadi anggota kelompok yang adil dan bijaksana; (6) Tegas dan berinisiatif; (7) Berkapasitas mengambil dan membuat keputusan; (8) Memiliki kestabilan emosi dan sehat jasmani dan rohani; dan (9) Bersifat perspektif. Sebagai sosok yang memiliki beban kerja terbesar, menjadi sumber panutan dan inspirasi di sekolah, kepala sekolah harus selalu meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., karena dari sini menjadi *mainstream* karakter lainnya dapat tumbuh dan berkembang.

Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah senantiasa menjaga *muruah* dengan sikap ikhtiar dan tawakkal kepada Allah Swt., menjaga kebugaran tubuh karena padatnya tugas-tugas yang harus diselesaikan, selalu belajar memperluas wawasan dan meningkatkan ilmu pengetahuan, dan kehadirannya senantiasa mencerminkan sikap yang arif dan bijaksana. Kewibawaan kepala sekolah dibutuhkan dengan sikap tegas dalam mengambil keputusan dan memberikan sanksi, menganalisis lebih cermat setiap dalam pengambilan keputusan, mampu mengendalikan emosi dalam situasi apapun di sekolah, serta selalu memiliki ide, gagasan, dan pandangan ke depan dalam memajukan sekolah.



Wuradji (2009: 95) menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting guna menunjang keberhasilan sekolah, yaitu:

1. Peran kepemimpinan (*leadership*). Peran kepala sekolah yang berkaitan erat dengan tugas untuk mempengaruhi pengikutnya dalam hal ini guru, staf, dan semua warga sekolah, untuk menjalankan arahnya dalam menjalankan tugas pengelolaan sekolah, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan karakter yang telah ditetapkan bersama;
2. Peran manajerial. Peran kepala sekolah erat kaitannya dengan perannya melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu secara umum meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kepala sekolah hubingannya dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut harus selalu berusaha menggerakkan sumber daya sekolah ke arah pencapaian visi dan misi pendidikan di sekolah;
3. Peran kepala sekolah sebagai pengembang kurikulum dan pengajaran. Peran kepala sekolah di sini harus diupayakan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, yang meliputi: penyusunan program pembelajaran, metode pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.
4. Peran kepala sekolah sebagai supervisor dan evaluasi pembelajaran. Kepala sekolah bersama-sama dengan guru secara rutin untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas dan kuantitas pembelajaran serta melakukan pemantauan perkembangan peserta didik.

Peran dan fungsi kepala sekolah sangat besar dalam membawa sekolah dapat survive di tengah pergolakan, pergumulan, dan kompetisi yang ketat. Kepala sekolah seharusnya benar-benar diseleksi dengan profesional berdasarkan regulasi, karena pendidikan sesungguhnya sejatinya dikelola oleh orang-orang yang kredibel, profesional,

berintegritas, dan memiliki kecakapan pendukung. Antara regulasi dan realitas seringkali tidak berjalan linear, karena faktor pertimbangan tertentu dalam pemilihan dan pengangkatan kepala sekolah, terutama dalam ranah politik praktis. Jika pemilihan dan pengangkatan kepala sekolah melalui proses yang tidak wajar, maka secara esensi dan substansi, pendidikan sudah rusak secara moral. Oleh sebab itu, urusan pendidikan sejatinya dilepaskan dari konspirasi politik praktis, sehingga pengangkatan kepala sekolah, benar-benar terpilih orang terbaik yang jauh dari beban ‘transaksional’ politik.

### **C. Kompetensi Kepala Sekolah**

Setiap posisi dan jabatan menuntut adanya kompetensi yang sesuai dengan tuntutan kerja posisi tersebut. Begitu juga posisi kepala sekolah membutuhkan kompetensi yang sesuai dengan bidang kerja sekolah, sehingga dapat menjalankan tugasnya secara professional. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu yang lama (Spencer dan Spencer, 1993: 9). Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Kompri, 2017: 1). Kedua defenisi di atas menegaskan bahwa kompetensi meliputi kemampuan berpikir tertentu, keteguhan prilaku baik, memiliki keterampilan, dan kemampuan menyesuaikan diri dalam moment waktu dan tempat.

Selanjutnya, Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2010: 326) mendefinisikan kompetensi sebagai dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka

menjalankan perannya dengan baik. Defenisi ini cukup menarik, di mana kompetensi disebut sebagai kemampuan perilaku, yakni perilaku dalam arti yang luas. Prilaku dalam konteks kompetensi, bisa dipahami dalam konteks prilaku berpikir, prilaku bersikap, prilaku berinteraksi, prilaku bekerjasama, prilaku pengambilan kebijakan, prilaku evaluasi, dan seterusnya.

Kondisi yang paling menyenangkan bagi bawahan dalam dunia kerja adalah apabila atasan sebagai pimpinan memiliki kompetensi yang relevan. Begitu juga di sekolah, guru-guru dan tenaga kependidikan dapat bekerja dengan *enjoy*, professional, dedikatif, dan lainnya jika dipimpin oleh kepala sekolah yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi akan memiliki kinerja yang memberi teladan, menginspirasi dan memberdayakan, kondisi akan mendorong perubahan yang bermasyarakat, relevan, efektif biaya serta diterima oleh staf, peserta didik, dan masyarakat (Agus Darma, 2007: 6). Kepala sekolah yang kompeten berimplikasi kepada sekolah yang kreatif, dinamis, inovatif, dan kompetitif.

Secara umum, kompetensi merupakan *guarantee* terhadap kinerja, mutu, dan pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran. Jabatan dan posisi apapun yang ditempati dengan kompetensi yang mumpuni, akan memberikan sebuah harapan akan kemajuan lembaga yang dipimpinannya. Michael Zwell (2005: 25) mendefinisikan lima kategori kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. *Task achievement*, yaitu kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik. Kompetensi ini ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

2. *Relationship*, yaitu kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi, memiliki hubungan kerja yang baik dengan orang lain. Kompetensi ini meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute*, yaitu kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Kompetensi ini meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial*, yaitu kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan (*empowering*), dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership*, yakni kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi ini meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasi, membangun focus dan maksud, dan nilai-nilai.

Telah dijelaskan bahwa maju mundurnya suatu lembaga pendidikan seperti sekolah atau madrasah sangat ditentukan oleh kredibilitas kepala sekolah. Sekolah sebagai unit social membutuhkan pemimpin yang handal, dan pemimpin inilah yang disebut sebagai kepala sekolah sebagai *mainstream* pendidikan. Mulyono (2008: 144) menyatakan bahwa kemajuan sekolah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya

pada kiprah kepala sekolah karena alasan-alasan, sebagai berikut: (1) Kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan; (2) sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seseorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah.

Kepala sekolah tidak berdiri sendiri dalam arti memiliki variabel dan relasi banyak yang mempengaruhi kinerjanya. Namun demikian, penting dipahami variabel apa saja yang dapat mempengaruhi kompetensi kepala sekolah sehingga dapat dilakukan langkah preventif atau edukatif. Michael Zwell (2005: 56-68) menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu:

1. Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Jika percaya dirinya tidak kreatif dan inovatif, maka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.
2. Keterampilan. Memperbaiki keterampilan, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi.
3. Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan kompetensi, seperti pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan lain sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar.
5. Motivasi. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap kinerja bawahan, memberikan perlakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
6. Isu emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, seperti takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi

bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual, yaitu kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif, seperti pemikiran analisis, dan pemikiran konseptual.
8. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia seperti dalam sistem seleksi, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi, kebiasaan dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dan proses organisasional.

Kepala sekolah adalah manusia biasa yang memiliki keterbatasan dan kelemahan. Penguatan kompetensi yang menjadi tuntutan untuk dimiliki kepala sekolah, ternyata dipengaruhi oleh sistem nilai dan keyakinan yang dimiliki, keterampilan dan skill yang dikuasai, pengalaman hidup dalam suatu organisasi dan bidang kerja, kepribadian yang apakah *introvert* atau *ekstrovert*, sikap percaya diri dalam bekerja, kemampuan memberikan motivasi bawahan, kemampuan bidang ilmu pengetahuan dan wawasan tentang tugas serta tanggungjawab. Ada ranah psikis dan abstrak pada diri kepala sekolah yang memiliki relasi kuat dengan pengembangan kompetensi dan kinerja dalam menjalankan tugasnya.

Berbagai tuntutan yang dibebankan kepada kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Tuntutan paling mendasar adalah kompetensi yang harus dimiliki sehingga memberikan harapan dapat menunaikan harapan sekolah dan stakeholder. Dengan demikian, Permendiknas No. 13 Tahun 2007 menjelaskan standard kepala sekolah/madrasah, terutama kompetensi yang harus dimiliki, yaitu:

1. Kompetensi kepribadian:

- a. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin:
  - Selalu konsisten dalam berpikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi;
  - Memiliki komitmen/loyalitas/dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi;
  - Tegas dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi;
  - Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
- b. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah:
  - Memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya.
  - Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi:
  - Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan, suatu tugas pokok dan fungsi;

- Terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan oleh atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- d. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah:
- Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan suatu tugas pokok dan fungsi;
  - Teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi;
  - Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- e. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan:
- Memiliki minat jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif;
  - Memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

## 2. Kompetensi manajerial

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional;
  - Mampu menyusun rencana strategis (Renstra) pengembangan sekolah;
  - Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah;
  - Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah;



- Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah/madrasah (RAPBS/M);
  - Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada seluruh rencana tahunan dan RAPBS/M yang telah disusun;
  - Mampu menyusun proposal kegiatan.
- b. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:
- Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional;
  - Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien;
  - Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja;
  - Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan;
  - Mampu mengembangkan standard operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
  - Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat;
  - Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif.
- c. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf;
  - Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana;
  - Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan, penugasan, dan memotivasi guru dan staf;

- Mampu membangun kerja sama tim (*team work*) antar guru, antar peserta didik, dan antara guru dan staf dalam memajukan sekolah;
  - Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan profesional.
  - Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya;
  - Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat;
  - Mampu melaksanakan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat;
  - Mampu menerapkan manajemen konflik.
- d. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah;
  - Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah;
  - Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf;
  - Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah;
  - Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.
- e. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:
- Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah;

- Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku;
  - Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas, baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah;
  - Mampu mengelola kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku;
  - Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.
- f. Mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah:
- Mampu merencanakan kerja sama dengan lembagapemerintah, swasta, dan masyarakat;
  - Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat;
  - Mampu memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.
- g. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik;
- Mampu mengelola penerimaan peserta didik baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan peserta didik baru sesuai dengan kebutuhan sekolah;
  - Mampu mengelola penempatan dan pengelompokkan peserta didik dalam kelas sesuai denganmaksud dan tujuan pengelompokkan tersebut;

- Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar peserta didik;
  - Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, kreativitas, dan kemampuan;
  - Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan peserta didik;
  - Mampu mengembangkan sistem *monitoring* terhadap kemajuan belajar peserta didik;
  - Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada peserta didik yang berprestasi.
- h. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
- Menguasai seluk-beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan local secara tepat dan komprehensif;
  - Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia;
  - Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, sikap yang benar tentang esensi dan tugas professional guru sebagai pendidik;
  - Menguasai seluk- beluk kurikulum dan proses pengembangannya;
  - Mampu mengemmbangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan;

- Menguasai metode pembelajaran efektif dan menyenangkan;
  - Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah;
  - Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran;
  - Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester;
  - Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester;
  - Mampu melaksanakan *monitoring* dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada *stakeholder* sekolah.
- i. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
- Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang;
  - Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah;
  - Mampu mengoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi;
  - Mampu mengoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

- j. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah:
- Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku;
  - Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dan masyarakat;
  - Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah, baik arsip dinamis maupun arsip lainnya;
  - Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik
- k. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah:
- Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran peserta didik;
  - Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan peserta didik;
  - Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu peserta didik dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan;
  - Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan;
  - Mampu mengelola koperasi sekolah, baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar peserta didik;

- Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh peserta didik.
- l. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah;
    - Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak;
    - Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah;
    - Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah.
  - m. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik:
    - Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih, dan indah;
    - Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah;
    - Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.
  - n. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:
    - Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi;
    - Mampu menyusun format *database* sekolah sesuai kebutuhan;
    - Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah;

- Mampu menerjemahkan *data base* untuk merencanakan program pengembangan sekolah.
- o. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah:
- Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah;
  - Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.
- p. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar peserta didik:
- Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah;
  - Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang professional dan akuntabel;
  - Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan;
  - Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya.
- q. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standard pengawasan yang berlaku:
- Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah;
  - Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.



### 3. Kompetensi Supervisi

- a. Mampu melakukan supervise sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat:
  - Mampu merencanakan supervise sesuai kebutuhan guru;
  - Mampu melakukan supervise bagi guru dengan menggunakan teknik-teknik supervise yang tepat;
  - Mampu menindaklanjuti hasil supervise kepada guru melalui antara lain pengembangan professional guru, penelitian tindakan kelas, dan sebagainya.
- b. Mampu melakukan *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat:
  - Mampu menyusun standard kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai;
  - Mampu melakukan *monitoring* dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai;
  - Mampu menyusun laporan sesuai dengan standard pelaporan *monitoring* dan evaluasi.

### 4. Kompetensi Sosial:

- a. Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah:
  - Mampu bekerja sama dengan atasan bagi pengembangan dan kemajuan sekolah;
  - Mampu bekerja sama dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua peserta didik bagi pengembangan dan kemajuan sekolah;
  - Mampu bekerja sama dengan sekolah lain dan instansi pemerintah terkait dalam rangka pengembangan sekolah;

- Mampu bekerja sama dengan dewan pendidikan kota/kabupaten dan *stakeholder* sekolah lainnya bagi pengembangan sekolah.
- b. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan:
- Mampu berperan aktif dalam kegiatan informal di luar sekolah;
  - Mampu berperan aktif dalam organisasi social kemasyarakatan;
  - Mampu berperan aktif dalam kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga atau kegiatan masyarakat lainnya;
  - Mampu melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintah.
- c. Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain:
- Mampu menggali persoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai *problem finder*);
  - Mampu dan kreatif menawarkan solusi (*problem solver*);
  - Mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat, dan pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan;
  - Mampu bersikap objektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal sekolah;
  - Mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain;
  - Mampu bersikap empatik/sambung rasa terhadap orang lain.
5. Kompetensi Kewirausahaan:
- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif;
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Deskripsi kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah di atas sudah sangat gamblang dan spesifik. Kompetensi kepala sekolah tersebut disesuaikan dengan budaya organisasi dan budaya kerja sekolah, karakteristik dan ekspektasi guru dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana yang tersedia, kemampuan anggaran yang ada, dan relasi dengan mitra. Aspek lain adalah harus ada *political will* dari kepala sekolah untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam memenej sistem informasi pendidikan yang bersifat *open source*, sehingga mudah akses dalam pemberian pelayanan secara *online* dan *realtime*.

Kepala sekolah yang menjaga eksistensi kompetensinya, sejatinya selalu bersikap objektif terhadap kemampuannya, sehingga terdorong untuk bersikap inklusif (terbuka). Sikap inklusif seorang kepala sekolah sangat diperlukan agar mau mendengar masukan dari mitra dan bawahannya. Mengakui kelebihan orang lain, dan mencontoh kepada kepala sekolah yang berkinerja baik. Kepala sekolah dituntut memperluas akses kemitraan untuk saling berbagi pengalaman dan menerima input untuk diterapkan yang relevan. Dengan

demikian, standar kompetensi kepala sekolah tidak pernah statis dan baku, selalu terbuka untuk diverifikasi, berdasarkan dinamika, tuntutan, dan kebutuhan zaman. Tugas kepala sekolah adalah belajar, bekerja, memimpin, dan mengapresiasi.

## BAB III

# KEPEMIMPINAN SEKOLAH

---

### A. Pengertian Kepemimpinan Sekolah

**M**anusia secara kodrati telah diberikan potensi untuk hidup secara sosial, cenderung hidup berkumpul sesamanya, dan ingin menjaga perkumpulan itu di dalam komunitas. Manusia sebagai makhluk yang berkembang, berbudaya, dan masing-masing sibuk dengan urusan pribadinya, yang memungkinkan terbuka peluang ‘berbenturan’ antara yang satu dengan yang lainnya. Komunitas sosial tersebut terjadi karena adanya konsensus bersama yang mengikat satu sama lain, yakni adanya kesepahaman dan kesepakatan agar dapat hidup berdampingan dan menjaga keharmonisan. Konsensus bersama tersebut biasa disebut sebagai norma sosial yang menjadi tata nilai yang harus dihormati dan ditaati bersama. Menjaga tata nilai dan konsistensi setiap individu akan kepatuhan terhadap tata nilai sangat diperlukan, memerlukan orang yang dapat mengontrol dan mengendalikan, dan di sinilah dibutuhkan seorang pemimpin.

Setiap individu memiliki potensi dan peluang menjadi pemimpin, tetapi dalam konteks sosial, seorang pemimpin dipilih dan diakui bagi yang memiliki kemampuan dalam menjaga, melindungi, menggerakkan, dan membina kebersamaan dan keharmonisan. Pemimpin social bertanggungjawab atas kelanggenan komunitas dengan kepatuhan terhadap tatanan nilai yang telah disepakati. Tugas pemimpin sosial tersebut merawat tata nilai dari berbagai

gangguan, baik dari dalam maupun dari luar, sekaligus memberikan sanksi bagi yang melanggar atau menolaknya di kemudian hari. Luas dan beratnya beban tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin, maka berkembanglah pemahaman untuk melembagakan posisi pemimpin yang disebut kepemimpinan. Kepemimpinan sosial mendeskripsikan seluruh aspek yang terkait dengan pemimpin, mulai dari kriteria, seleksi, tugas dan peran, tanggungjawab, masa bakti, kompensasi, dan seterusnya.

Kepemimpinan sosial memiliki jenjang dan skopnya, mulai dari komunitas sosial keluarga, masyarakat, bangsa, sampai global. Kajian kepemimpinan dalam buku ini adalah terkait institusi sosial yakni lembaga pendidikan. Kepemimpinan institusi sosial merupakan turunan dari kepemimpinan sosial secara umum dalam berbagai level dan jenjang, tetapi memiliki karakteristik tersendiri. Sekolah/madrasah/pesantren/perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang bersifat publik, maka pengelolaannya harus bersifat rasional, transparan, kredibel, dan bertanggungjawab kepada publik. Meskipun lembaga pendidikan tersebut dikelola oleh yayasan atau swasta, tetapi segmentasi kerja adalah sektor jasa yang terkait dengan publik, yakni mendidik generasi muda. Oleh sebab itu, control terhadap lembaga pendidikan sangat penting dilakukan untuk memastikan pengelolaannya sesuai dengan standar mutu dan berorientasi kepada pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Kepemimpinan merupakan kajian yang selalu relevan untuk didiskusikan dan diteliti, karena perubahan dan transformasi kehidupan sosial semakin kompleks. Kepemimpinan memiliki tuntutan dan kebutuhan semakin efektif dalam memenuhi ekspektasi public, karena perubahan sosial ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk

mempengaruhi perilaku seseorang pengikut atau para pengikut dalam suatu situasi (Manulang, 2001: 141). Seorang pemimpin yang dikatakan hebat jika mampu menggerakkan dan memobilisasi bawahannya untuk melakukan sesuatu demi pencapaian tuntutan dan kebutuhan tertentu.

Kepemimpinan merupakan kajian yang selalu menarik, karena implikasinya langsung dirasakan di masyarakat, terutama pada aspek fundamental. Kepemimpinan merupakan sebuah sistem dalam suatu lembaga, yang bersifat sistemik (tidak dapat terpisah dari seluruh elemen terkait), sehingga semua elemen memiliki peran penting dalam suatu kepemimpinan. Namun demikian, kepemimpinan digambarkan sebagai sebuah proses, tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik (STIE, 2009: 50). Aksentuasi pada figur dalam sistem kepemimpinan menunjukkan sebaik apapun elemen dalam sistem, jika figur seorang pemimpin tidak kapabel, maka akan mengalami kemunduran. Figur pemimpin yang baik dapat memperbaiki sistem kepemimpinan yang kuat dan menggerakkan lembaga menuju pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran.

Pentingnya seorang figur pemimpin dalam suatu kepemimpinan, dapat mengeliminasi dan menutupi kelemahan-kelemahan setiap elemen yang ada. Figur pemimpin ini memiliki faktor abstrak yang rumit diukur tapi dapat memajukan lembaga, berupa spirit, wibawa, kharisma, visi, dan dedikasi. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama (Zakub, t.th: 125). Kepemimpinan bagai roda yang berjalan pada rel yang ditetapkan menuju arah yang dituju, digerakkan dan dikendalikan oleh seorang pemimpin.

Pemimpin terdapat dalam suatu komunitas atau lembaga, dan kepemimpinan berada dalam lembaga yang resmi dan terstruktur. Lembaga atau komunitas merupakan kumpulan manusia yang dimulai dari tiga orang atau lebih, terdapat tujuan kolektif yang ingin diwujudkan bersama, dan yang tidak kalah penting yaitu terdapat seseorang yang dipilih untuk menjadi pemimpin dan mendapatkan persetujuan dari mayoritas anggota masyarakat yang akan membantunya merealisasikan tujuan bersama (Sinn, 2008: 128). Seorang pemimpin merupakan manusia pilihan yang memiliki kekuatan dan spirit untuk menggerakkan bawahan dan memberdayakan potensi dalam kerangka pencapaian tujuan lembaga.

Dengan kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka secara langsung kendali dari semua aktivitas bawahan berada pada genggaman tangannya, secara otomatis pula seorang bawahan akan melaksanakan semua dan setiap perintah baik itu lisan atau tertulis yang dikeluarkan pimpinannya. Seharusnya para pemimpin tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi orang lain, akan tetapi juga mereka harus meniti posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan (Thoha, 2007: 91). Namun demikian, seorang pemimpin tidak hanya mengandalkan faktor citra diri dan pengaruh pribadi seperti integritas dan kharisma, tetapi harus memahami faktor seni dalam memimpin, yakni bagaimana cara menggerakkan orang-orang untuk bekerja sama menuju satu tujuan.

Pemimpin tidak menginginkan bekerja sendiri atau sendirian bekerja, karena akan mengalami kegagalan. Pemimpin mengharapkan kepuasan bekerja dengan dukungan yang maksimal dari bawahan dan koleganya. Pemimpin mengharapkan hasil yang maksimal dan mendapatkan pengakuan dari stakeholder, sehingga menjadi kebanggaan bersama. Oleh sebab itu, pemimpin harus mengutamakan tugas,



tanggungjawab, dan membina hubungan yang harmonis, baik dengan atasannya maupun dengan para bawahannya. Jadi, pemimpin harus mengadakan komunikasi ke atas dan ke bawah, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal (Hasibuan, 2007: 42). Kemampuan komunikasi seorang pemimpin menjadi salah satu faktor pemicu terciptanya kerja sama yang baik dan mengedepankan kepentingan lembaga di atas kepentingan pribadi dan kelompok.

Pemimpin yang unggul memiliki kriteria sebagaimana dijabarkan dalam berbagai teori kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki kesamaan wilayah kerja dengan manajer, sehingga seringkali disamakan antara manajemen dan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi (Baidan & Aziz, 2014: 126). Manajemen menyusun struktur organisasi dengan posisi dan fungsi yang bertingkat-tingkat serta tanggungjawab dan otoritas yang beragam. Setiap orang yang memiliki posisi atau jabatan struktural, bisa disebut sebagai manajer, menjalankan tugasnya melalui dengan penerapan konsep kepemimpinan. Kepemimpinan mengatur cara berpikir vision ke depan dan manajer mengambil kebijakan untuk pencapaian visi tersebut.

Lembaga pendidikan memiliki pemimpin yang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya menerapkan teori-teori kepemimpinan, yang tentunya disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Beberapa teori mengenai kepemimpinan menurut Winardi (2000: 10) adalah sebagai berikut:

1. Teori otokratis yakni kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbiter dalam hubungan pimpinan dengan pihak bawahan;

2. Teori psikologis yakni kepada kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik;
3. Teori sosiologis yakni Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara pengikut;
4. Teori suportif yakni pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan dapat memimpin dengan sebaik-baiknya melalui tindakan membantu mereka;
5. Teori Laissez Faire yakni pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam hal menentukan aktivitas mereka;
6. Teori perilaku pribadi yakni kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan identik dalam situasi yang dihadapinya;
7. Teori sifat yakni sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu intelegensi, inisiatif, energi atau rangsangan, kedewasaan emosional, persuasif, skill communicative, kepercayaan kepada diri sendiri, perspektif, kreativitas dan partisipasi sosial;
8. Teori situasi yakni pada teori ini dianggap bahwa kepemimpinan terdiri atas tiga macam elemen yakni: pemimpin, pengikut, situasi. Situasi dianggap elemen yang paling penting karena memiliki banyak variabel.

Teori-teori kepemimpinan, sebagaimana yang disebutkan di atas menunjukkan karakter yang beragam pada setiap pemimpin. Boleh jadi ada pemimpin hanya menganut pada salah satu mazhab teori, dan boleh jadi ada pemimpin

yang mengkolaborasi beberapa teori dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Setiap teori kepemimpinan memiliki kebenaran dan relevansi berdasarkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan. Teori otokrasi boleh jadi dapat diterapkan apabila ada kebijakan yang harus diputuskan seorang pemimpin berdasarkan kewenangannya. Teori psikologis dapat diterapkan pada setiap saat jika mengharapkan bawahan bekerja secara optimal. Teori sosiologis dapat diterapkan jika kepemimpinan mengharapkan ada relasi sosial yang kuat, terutamanya dalam penyelesaian masalah atau konflik.

Teori suportif dalam kepemimpinan dapat diterapkan jika melihat bawahan apatis dalam bekerja dan supaya bekerja dengan optimal maka pemimpin harus turun tangan untuk memberikan dukungan sebaik mungkin. Teori *Laissez Faire* dapat diterapkan seorang pemimpin jika bawahannya memiliki kedewasaan dan kesadaran yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing, sehingga kebebasan diberikan untuk berkreasi dan berinovasi. Teori perilaku pribadi mencerminkan karakter pribadi seorang pemimpin dalam relasinya terhadap pengambilan keputusan. Teori sifat yakni seorang pemimpin harus memiliki inteligensi, kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, adversity, vokasional, sosial, dan seterusnya. Kemudian teori situasi yakni dalam hal kepemimpinan, situasi memiliki peran yang sangat penting di samping pemimpin dan pengikut, karena memiliki variable yang banyak dan kompleks.

Kepemimpinan dalam suatu institusi memiliki tuntutan dan kebutuhan yang harus terpenuhi agar dapat berjalan roda birokrasi yang dipimpinya. Setiap pemimpin, karena posisi, otoritas, dan tanggungjawab, kepribadiannya menjelma menjadi sosok yang harus dihormati, ditaati, diikuti, dan didukung dalam menjalankan roda birokrasi organisasi. Kartini Kartono (2002: 31) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan yaitu:

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Pemimpin adalah manusia pilihan karena harus disandingkan identitas yang tidak dimiliki oleh kolega yang lain. Seseorang yang memiliki posisi pemimpin, otomatis mendapatkan kekuasaan yang di dalamnya ada kekuatan, otoritas, dan legalitas atas seluruh tindakannya berdasarkan tanggungjawabnya. Seorang pemimpin mendapatkan aura kewibawaan karena kelebihan, keunggulan, dan keutamaan yang mana tidak dimiliki oleh semua orang, serta karakter itulah sehingga dipromosikan menjadi pemimpin. Seorang pemimpin memiliki kemampuan, yakni kekuatan super dalam bekerja, skill menyelesaikan masalah, kemampuan melihat peluang, kemampuan menyelesaikan konflik, kemampuan memotivasi, dan seterusnya.

Dengan demikian, tidak mudah menjadi seorang pemimpin karena di samping kriteria yang harus dimiliki cukup ketat juga karena tuntutan publik yang cenderung melampaui kapasitas seorang pemimpin. Vietzal Rivai dan Boy Raffi Amar (2013: 21) mengatakan seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus memiliki kriteria tertentu layaknya seorang pemimpin yang sejati kriteria tersebut, yaitu:

1. Pengaruh; seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh itu menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin
2. Kekuasaan/*power*; seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki seorang pemimpin, tanpa itu ia tidak akan bisa berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan
3. Wewenang; wewenang disini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/ kebijakan. Wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pimpinan apabila pemimpin percaya bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campurtangan dari segi sang pemimpin
4. Pengikut; seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan /*power* dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin.

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu, proses, dan seni dalam suatu organisasi, sehingga dapat bersifat teoretis dinamis, pragmatis, dan langkah-langkah strategis. Kepemimpinan akan terus menjadi bagian dari objek akademik karena dinamika hidup selalu berkembang dengan tuntutan dan kebutuhan semakin kompleks. Seorang pemimpin hari ini dinilai baik dengan kriteria yang mumpuni, boleh jadi ke depan sudah tidak relevan lagi karena perubahan tuntutan dan kebutuhan. Namun demikian, yang selalu relevan dalam teori kepemimpinan adalah nilai-nilai yang harus dimiliki, baik dalam konteks spiritual, humanis, manajerial, akademis, maupun operasional.

## **B. Gaya Kepemimpinan Sekolah**

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan sebagai ciri khas dan identitasnya. Namun demikian, gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi yang dipimpinya. Gaya kepemimpinan akan berbeda pada organisasi pendidikan, organisasi provit, organisasi jasa, dan organisasi keagamaan. Karakteris organisasi tersebut mendorong seorang pemimpin beradaptasi dengan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan demi selarasnya budaya dan orientasi kerja. Gaya kepemimpinan memungkinkan ada kolaborasi satu sama lain dalam penerapannya jika situasi dan kondisi organisasi yang menuntutnya.

Vietzal Rivai (2003: 10-11) mengatakan ada beberapa teori yang mendukung dari diri seorang pemimpin, teori tersebut antara lain adalah:

### **1. Teori sifat**

Teori sifat merupakan teori yang menjelaskan Sifat-sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin yang akan mewarnai tingkah laku, perbuatan, tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sifat merupakan tumpuan dan modal dasar untuk memberikan energi dalam

kepemimpinannya. Pemimpin dapat mencapai efektifitas dengan mengembangkan sifat-sifat yang dimiliki.

## 2. Teori perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya

## 3. Teori kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Gaya kepemimpinan di sekolah diperlukan suatu pendekatan kolaboratif berdasarkan karakteristik dan budaya organisasi sekolah. Sekolah merupakan institusi pendidikan yang orientasinya adalah memberikan layanan terbaik untuk pengembangan potensi peserta didik ke arah yang lebih baik, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah penting dipikirkan secara arif dan bijaksana. Kepala sekolah di samping sebagai pemimpin juga sebagai pendidik, maka gaya kepemimpinan yang dikembangkan selalu berbasis pada nilai-nilai edukasi. Malayu (2002: 172) menjelaskan bahwa, ada beberapa tipe kepemimpinan yang dapat dijadikan indikator yang dapat mengukur gaya manajemen, yaitu:

1. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan pimpinan selalu berada di tengah-tengah para bawahan sehingga ia terlibat dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi;

2. Gaya pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan yang bersifat kepatuhan. Pemimpin dengan gaya seperti ini bertindak sebagai seorang bapak yang selalu melindungi bawahannya dalam batas-batas yang wajar;
3. Gaya otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan ditangan satu orang;
4. Gaya birokrasi, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan peraturan organisasi sebagai orientasi dalam pelaksanaan tugas;
5. Gaya yang berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan yang memandang bahwa pelaksanaan tugas adalah yang paling utama dalam suatu organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan seperti ini akan berupaya untuk bekerja sesuai target dan tepat waktu, meskipun dalam kondisi yang sulit.

Pemimpin sekolah dengan menerapkan gaya partisipatif membuka ruang yang luas bagi warga sekolah agar terlibat dalam proses pengambilan kebijakan, sehingga merasa bertanggungjawab terhadap setiap pelaksanaan program pendidikan. Gaya pengasuh menunjukkan kepala sekolah menjadi orang tua yang selalu membimbing, membina, mengasuh, dan mengayomi seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan. Gaya otoriter bermakna segala kebenaran ada di tangan kepala sekolah, namun dalam konteks kepemimpinan di sekolah, ada wilayah kebijakan yang harus diputuskan sendiri oleh kepala sekolah. Gaya birokrasi yakni kepala sekolah tunduk dan patuh terhadap sistem tata pamong, sistem keprotokoleran, sistem administrasi yang ketat, sehingga dipastikan proses pengambilan kebijakan dan pelayanan kepada stakeholder mengacu kepada regulasi sekolah. Gaya berorientasi pada tugas, yakni kepemimpinan yang



mengutamakan kerja seluruh warga sekolah berdasarkan tugas pokok dan fungsinya.

Indrafachrudi, dkk (1984: 29) ada beberapa tipe kepemimpinan yang sangat berkaitan dengan watak pribadi seorang pemimpin, yaitu kepemimpinan otokratis, kepemimpinan *Laisser-Faire*, Kepemimpinan Demokratis. Tipe kepemimpinan menurut Kartono (2011: 69), meliputi:

1. Tipe Karismatik, pemimpin ini adalah kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa yang akan dituruti oleh bawahannya. Mempunyai kekuatan gaib, super dan berani;
2. Tipe Paternalistik dan Materialistik, bersikap melindungi pengikut sebagai seorang bapak yang penuh kasih sayang. Memberi karyawan untuk berinisiatif dalam pengambilan keputusan;
3. Tipe militeristik, bersikap komando dengan menggunakan sistem perintah dari atasan kepada bawahannya secara otoriter. Menghendaki supaya bawahannya selalu taat secara formalitas;
4. Tipe Otokratis, didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Setiap perintah ditentukan dengan tanpa konsultasi, kekuasaan menjadi sangat bersifat absolut;
5. Tipe *Laissez Faire*, membiarkan pengikut bersikap semaunya sendiri dengan penuh tanggung jawab. Jabatan pemimpin didapat dengan cara yang tidak baik seperti sistem nepotisme;
6. Tipe Populistik, dapat bersikap dan menjadi pemimpin rakyat. Dia berpa-tokanpada nilai masyarakat tradi-sional;
7. Tipe administratif, pemimpin yang dapat melaksanakan tugas-tugas administratif dengan efektif. Melalui tipe ini diharapkan muncul suatu perkembangan teknis, manajemen modern, dan perkembangan sosial;

8. Tipe Demokratik, pemimpin ini selalu berpusat pada rakyat dan memberikan bimbingan pada pengikutnya. Kekua-asaan organisasi terletak pada peran aktif dari setiap bawahannya.

Berbagai macam teori tentang tipe kepemimpinan, yang hamper tidak dapat dibedakan dengan gaya atau model kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang disebutkan di atas yang menambahkan tipe paternalistic-maternalistik, tipe kharismatik, tipe militer, tipe populistik, tipe administratif, dan tipe demokratik. Tipe-tipe kepemimpinan memberikan khazanah keilmuan terkait model kepemimpinan yang terjadi dalam sejarah kehidupan manusia. Setiap tipe kepemimpinan menunjukkan keberhasilan pada organisasi masing-masing yang memiliki struktur, karakteristik, dan budaya organisasi yang selaras. Namun dalam lembaga pendidikan, tipe kepemimpinan di atas dapat diterapkan dengan kadar tertentu sesuai dengan sifat kebijakan yang akan diambil.

Gaya kepemimpinan menurut Wirawan (2014: 396-402), menyatakan bahwa sebagai cara atau seni yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam pencapaian visi atau tujuan bersama yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi, yang meliputi:

1. Gaya kepemimpinan memberitahu

Gaya kepemimpinan ini cocok diaplikasikan kepada karyawan yang tidak berani memikul tanggung jawab, yang memiliki perilaku tugasnya di atas rata-rata dan perilaku hubungannya di bawah rata-rata. pada gaya kepemimpinan memberitahu ini, pemimpin memberikan instruksi khusus dan mensupervisi ketat kinerja para pengikutnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. Memberikan petunjuk secara jelas dan rinci mengenai tugas yang harus dikerjakan para karyawan;
- b. Mendefinisikan secara operasional peran pengikut;

- c. Komunikasi sebagian besar satu arah;
  - d. Pemimpin yang membuat keputusan;
  - e. Supervisi ketat dan meminta pertanggungjawaban pengikut' dan
  - f. Instruksi secara bertingkat.
2. Gaya kepemimpinan menjual
- Gaya kepemimpinan ini terbentuk dari perilaku tugas dan perilaku hubungan di atas rata-rata. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin menjelaskan keputusan dan memberikan peluang untuk menjelaskan klarifikasi tugas kepada para pengikut. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini, adalah:
- a. Menyediakan petunjuk mengenai siapa, apa, dimana, bagaimana, dan mengapa mengenai tugas atau perintah yang harus dilakukan para pengikut;
  - b. Pemimpin membuat keputusan dan menjelaskan keputusan serta memungkinkan. peluang untuk klarifikasi;
  - c. Menjelaskan peran para pengikut;
  - d. Mengajukan pertanyaan untuk mengidentifikasi level kemampuan
3. Gaya kepemimpinan partisipasi
- Gaya kepemimpinan ini mempunyai karakteristik perilaku hubungan di atas rata-rata dan perilaku tugasnya di bawah rata-rata. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin memberikan ide-ide kepada para pengikutnya dan memfasilitasi pembuatan keputusan kepada para pengikutnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah:
- a. Membagi tanggung jawab untuk membuat keputusan dengan para pengikut;
  - b. Memfokuskan kegiatan untuk mencapai hasil;
  - c. Mengikutsertakan karyawan dalam konsekuensi tugas untuk meningkatkan komitmen dan motivasi;

- d. Menggabungkan dan pembuatan keputusan pemimpin dan karyawan;
  - e. Menentukan langkah-langkah berikutnya;
  - f. Memberikan dorongan dan dukungan;
  - g. Mendorong untuk memberikan masukan;
  - h. Secara aktif mendengarkan apa yang dikemukakan para karyawan
4. Gaya kepemimpinan delegasi
- kepemimpinan mendelegasikan perilaku tugas dan perilaku hubungan di bawah rata-rata. Pada gaya kepemimpinan delegasi pemimpin memberikan tanggungjawab dan pembuatan keputusan serta pelaksanaan aktivitas kepada para pengikutnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah:
- a. Mendengar untuk mengevaluasi perkembangan;
  - b. Mendelegasikan tugas dan aktivitas;
  - c. Pengikut membuat keputusan;
  - d. Mendorong kebebasan untuk mengambil risiko;
  - e. Supervisi longgar;
  - f. Memonitor aktivitas;
  - g. Memperkuat hasil; dan
  - h. Selalu mudah dihubungi

Gaya kepemimpinan yang disebutkan di atas mencerminkan kebutuhan pada institusi pendidikan, baik di sekolah, madrasah, pesantren, maupun di perguruan tinggi. Banyak guru-guru di sekolah yang malas bekerja karena tidak tahu apa yang harus dilakukan, malas bekerja, jangan sampai salah, nanti dapat teguran, dan seterusnya, maka di sinilah dibutuhkan gaya kepemimpinan memberi tahu. Jika di sekolah terdapat situasi keraguan guru bertindak karena tidak jelas motivasinya, tidak tahu target yang ingin dicapai, manfaat yang diperoleh jika berhasil, dan seterusnya, maka di sini dibutuhkan gaya kepemimpinan menjual.

Sekolah tempat menjalankan tugas berdasarkan kewenangan dan tanggungjawab. Jika terjadi situasi di mana guru dan warga sekolah tidak peduli terhadap kemajuan sekolah, tidak ada kepekaan terhadap masalah yang dihadapi sekolah, tidak ada kebersamaan dalam mengembangkan kinerja, maka dibutuhkan gaya kepemimpinan partisipatif. Begitu juga seringkali fenomena di sekolah tidak ingin mengambil tanggungjawab karena resiko, tidak ada kreasi dan inovasi dalam menjalankan tugas, dan seterusnya, maka dibutuhkan gaya kepemimpinan delegasi. Gaya kepemimpinan di sekolah dapat diterapkan berdasarkan situasi dan kondisi yang terjadi.

### **C. Paradigma kepemimpinan sekolah di Era RI 4.0**

Lembaga pendidikan sekolah selalu berbenah agar tetap eksis dan survive di tengah perubahan. Sekolah yang eksis dan berdaya saing, terutama di era revolusi industry 4.0, membutuhkan pemimpin yang handal dan tangguh. Di era ini melahirkan disrupsi di berbagai dimensi kehidupan, berdampak pada sistem dan budaya organisasi sekolah, secara dramatis. Sekolah yang mampu keluar dari ‘lubang hitam’ atas disrupsi tersebut adalah yang memiliki pemimpin visioner. Pemimpin visioner yakni selalu melihat masalah sebagai peluang dan bertindak untuk meraih mimpi masa depan. Pemimpin visioner dibutuhkan oleh sekolah sehingga dapat dialektis dan bertransformasi dalam dunia yang lebih kompetitif.

Sistem kepemimpinan kepala sekolah di era revolusi industri 4.0 penting direview kembali, karena situasi yang cukup berbeda. Era revolusi industry 4.0 mengetahkan sistem digitalisasi, virtualisasi, basis artificial intelligence, sistem roboting, dan seterusnya, telah ‘mengaduk-aduk’ sistem kepemimpinan birokrasi yang sudah mapan. Oleh sebab itu, paradigm kepemimpinan sekolah penting menjadi perhatian serius, agar mutu pendidikan bagi generasi muda dapat

terselamatkan. Jika sekolah tidak dikelola oleh pemimpin yang visioner, maka akan terjadi stagnasi bahkan degradasi dalam perhelatan persaingan.

Sejumlah peneliti kepemimpinan kembali menggunakan teori sifat kepemimpinan, meskipun dengan perspektif yang berbeda (Robbins, 2002: 497). Robbins menyebutkan setidaknya ada 3 (Tiga) teori kepemimpinan menurut pendekatan baru ini, sebagai berikut:

#### 1. Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori atribusi kepemimpinan menjelaskan perbedaan hubungan sebab-akibat yang mempengaruhi orang. Bila terjadi suatu peristiwa, pemimpin mencoba menghubungkannya dengan suatu penyebab yang sifatnya internal dan eksternal. Dalam konteks kepemimpinan, teori atribusi menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan atribusi yang dibuat orang mengenai individu lain. Dengan menggunakan kerangka atribusi ini, peneliti menemukan bahwa orang mencirikan pemimpin sebagai menyandang ciri seperti kecerdasan, kepribadian, keramah-tamahan, keterampilan verbal yang kuat, keagresifan, pemahaman dan kerajinan. Salah satu tema yang lebih menarik dalam literatur teori atribusi kepemimpinan adalah persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya konsisten atau tidak bergeming dalam keputusan yang dibuat.

#### 2. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori kepemimpinan kharismatik merupakan suatu perluasan dari teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mengamati perilaku-perilaku tertentu. Beberapa penulis telah mengidentifikasi karakteristik pribadi pemimpin kharismatik ini, mengidentifikasi tiga karakteristik pemimpin kharismatik,

yakni: kepercayaan diri yang luar biasa tinggi, kekuasaan dan keteguhan pada keyakinan yang dianut

### 3. Kepemimpinan Transaksional versus Transformasional

Hasil studi terakhir yang menarik mengenai dua gaya kepemimpinan ini adalah perhatian yang diberikan pada perbedaan pemimpin transformasional dari pemimpin transaksional. Padahal, pemimpin transformasional juga kharismatik. Karena itu, seringkali terjadi tumpang-tindih topik ini dengan pembahasan kepemimpinan kharismatik

### 4. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional memotivasi pengikutnya dengan menunjuk pada kepentingan diri sendiri. Pengikut pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan adanya rasa hormat terhadap pemimpinnya dan bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan lebih dari pada apa yang diharapkan darinya. Pemimpin mentransformasi dan memotivasi pengikutnya dengan cara:

- a. Membuat pengikutnya lebih sadar mengenai arti penting hasil suatu pekerjaan yang dilakukan
- b. Mendorong pengikutnya untuk lebih mementingkan tim atau organisasi dari pada kepentingan dirinya sendiri
- c. Mengaktifkan kebutuhan pengikutnya pada level yang lebih tinggi.

Teori kepemimpinan yang berkembang kontemporer mengetengahkan teori mutakhir yang dinilai sebagai solusi alternatif menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks. Teori kepemimpinan tersebut senantiasa mengisi ruang-ruang kepemimpinan organisasi kontemporer, dan menjadi trend gaya kepemimpinan di tengah 'badai' kompetitif. Di tengah persaingan yang ketat, akselerasi sainsstek semakin

tak terkendali, tantangan global semakin bermacam, dan konspirasi politik pragmatis cenderung ‘menghalalkan’ segala cara, menjadi legitimasi bagi setiap organisasi mencari pemimpin yang kuat, cerdas, tangguh, piawai, visioner, dan berintegritas.

Sekolah dikelola dengan pendekatan industri, yang harus memiliki daya saing tinggi, sistem birokrasi yang kredibel dan akuntabel, memiliki relasi yang luas, dan mempunyai kemandirian dalam mengelola rumah tangganya sendiri. Sekolah dituntut memiliki sistem penjaminan mutu, baku mutu, standar mutu, audit mutu, dan pengendalian mutu, sehingga semua tata kelola dan pelaksanaan birokrasi sekolah bersifat transparan, kredibel, akuntabel, dan *continuous improvement*. Hal tersebut mendeskripsikan sekolah yang unggul membutuhkan pemimpin yang hebat, dan dalam pemimpin yang hebat memiliki karakter yang kuat. George R Terry dalam Susilo Martoyo (2000: 184-186) mengatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah;

1. Energi

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.

2. Memiliki stabilitas emosi

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purba sangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.



3. Motivasi pribadi

Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luarnya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya

4. Kemahiran mengadakan komunikasi

Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama

5. Kecakapan mengajar

Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

6. Kecakapan sosial

Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya

7. Kemampuan teknis

Meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial skillnya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas

Sifat pemimpin sekolah yang diharapkan, sebagaimana keterangan di atas, adalah sehat jasmani dan rohani yang memungkinkan mampu bekerja dalam waktu yang lama. Pemimpin sekolah secara psikis diharapkan mampu menjaga stabilitas emosinya, mampu mengendalikan ambisi pribadi, kemampuan komunikasi, baik lisan maupun tulisan, kepada seluruh segmen bawahannya, memiliki kemampuan melatih dan membina bawahannya, memiliki sisi humanis di lingkungan kerja, dan memiliki kemampuan teknis yang dibutuhkan dalam sekolah. Burt Nanus dalam Ardana dkk (2009: 101-102), bahwa seorang pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai berikut:

1. Pemberi arah, yaitu Seorang pemimpin diharapkan mampu memberi pengarahan, sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana efektifitas maupun efisiensi pelaksanaan dalam upaya pencapaian tujuan;
2. Agen Perubahan, yaitu Seorang pemimpin sebagai katalisator perubahan pada lingkungan eksternal. Untuk itu, pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan dunia luar, serta menganalisis implikasinya terhadap organisasi, menetapkan visi yang tepat untuk menjawab hal yang utama dan prioritas atas perubahan tersebut, mempromosikan penelitian, serta memberdayakan karyawan menciptakan perubahan-perubahan yang penting.
3. Pembicara, yaitu Pemimpin sebagai pembicara ahli, pendengar yang baik, dan penentu visi organisasi merupakan penasihat negosiator organisasi dari pihak luar, agar memperoleh informasi dukungan, ide dan sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.
4. Pembina, yaitu Pemimpin adalah pembina tim yang memberdayakan individu-individu dalam organisasinya dan mengarahkan perilaku mereka sesuai visi yang telah dirumuskan. Dengan kata lain ia berperan sebagai mentor, yang menjadikan visi menjadi realitas.

Pemimpin sekolah dengan kriteria yang terpenuhi, menerapkan gaya kepemimpinan yang diselaraskan dengan institusi sekolah dan dielaborasi dengan sifat dan karakter seorang pemimpin. Pemimpin sekolah kontemporer dituntut memiliki kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, adversity, dan vokasional. Pada saat yang sama, pemimpin kontemporer dituntut melek teknologi, mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam membangun budaya kepemimpinan yang kuat, aksesibilitas informasi dan kemitraan, peningkatan layanan, dan kepuasan dalam bekerja.

## BAB IV

# KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

---

### A. Hakikat Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

**K**epala sekolah merupakan jabatan tertinggi pada lembaga pendidikan formal yang memiliki tugas dan tanggungjawab besar. Sekolah merupakan lembaga yang bergerak dalam menjalankan program pendidikan, sebagai ‘perpanjangan tangan’ dari pemerintah pusat. Tugas sekolah yang diemban oleh kepala sekolah melaksanakan program pendidikan agar dapat membantu pencapaian visi dan misi pendidikan nasional. Oleh sebab itu, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan benar, efektif, dan efisien. Sagala (2009:126) menyatakan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kepala sekolah merupakan orang pilihan yang ada di sekolah yang dipercaya memenuhi kriteria untuk mengemban amanah menjalankan tugasnya.

Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala sekolah yang baik seperti yang di ungkap oleh Reinhartz, (2004: 18-20), sebagai berikut:

1. *Do I have the right stuff or what it takes to be a school leader?*
2. *Do I like teacher and student?*
3. *Do I have a strong work ethic and like challenges?*

4. *Do I engage in and encourage continuous improvement?*
5. *Do I have a know how to handle conflict?*
6. *Do I have a commitment to the community?*
7. *Do I have the management and organizational skills to create a positive school culture that values teaching and learning?*
8. *Do I have a sense of humor?*

Keterangan di atas menegaskan bahwa seorang kepala sekolah urgen selalu ber-*muhasabah* tentang kapabilitas dirinya agar selalu *improvement continue* (perbaikan terus-menerus). Reinhartz mengajak kepala sekolah agar selalu bertanya ke dalam dirinya, yaitu: (1) Apakah saya memiliki hal yang benar atau apa yang diperlukan untuk menjadi pemimpin sekolah? Pertanyaan ini mendorong kepala sekolah mempersiapkan diri yang terbaik agar dapat menjalankan tugas kepala sekolah dengan baik; 2) Apakah saya menyukai guru dan peserta didik? Pertanyaan ini mendorong kepala sekolah agar bersikap fair, adil, transparan, empati, mengayomi, dan memperjuangkan hak-hak guru dan peserta didiknya; 3) Apakah saya memiliki etos kerja dan mempunyai tantangan? Pertanyaan ini mendorong kepala sekolah agar terus memperbaiki kinerjanya dan memilih jalan berat untuk kemajuan sekolah; 4) Apakah saya terlibat dan mendorong peningkatan berkelanjutan? Pertanyaan ini mendorong kepala sekolah agar terlibat dalam perubahan dan menjadi penggerak dalam kemajuan sekolah; 5) Apakah saya tahu bagaimana menangani konflik? Pertanyaan ini mendorong kepala sekolah lebih peka terhadap masalah dan menjadikan konflik sebagai peluang meraih masa depan; 6) Apakah saya memiliki komitmen terhadap komunitas? Pertanyaan ini mendorong kepala sekolah menjaga integritas dan dedikasi untuk menjaga kebersamaan dan mendahulukan kepentingan bersama; 7) Apakah saya memiliki keterampilan

manajemen dan organisasi untuk menciptakan budaya sekolah yang positif yang menghargai pengajaran dan pembelajaran? Pertanyaan ini mendorong kepala sekolah bersikap terbuka meminta saran untuk pengelolaan lembaga dan memenuhi harapan warga sekolah; dan 8) Apakah saya memiliki selera humor? Pertanyaan ini mendorong kepala sekolah selalu menciptakan suasana menyenangkan di sekolah, kehadirannya disambut senang dan gembira oleh bawahannya. Sejumlah pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk menggugat diri kepala sekolah agar selalu mawas diri dan introspeksi diri agar dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Tugas dan tanggungjawab kepala sekolah cukup besar dan kompleks. Kepala sekolah memerankan beragam tugas dan tanggung jawab berdasarkan karakteristik program, kegiatan, dan visi sekolah. Kepala sekolah bukan hanya sekedar posisi prestisius tetapi sejumlah peran yang harus dijalankan secara profesional agar tercipta dinamika dan transformasi sekolah menuju kemajuan. Mulyasa (2003: 98) menegaskan bahwa kepala sekolah harus berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* (EMASLIM). Peran tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah meskipun bertugas dalam jajaran struktural, tetapi senantiasa menjalankan tugas-tugas mendidik.

Mulyasa (2003: 98-103) merinci tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai *educator*, seorang kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya; fungsi kepala sekolah sebagai *manajer* harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Selanjutnya, Mulyasa (2003: 107-115) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah; tugas kepala sekolah sebagai *supervisor*, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan tenaga pendidikan; sebagai *leader*, kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas; kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, *integrative*, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptabel dan fleksibel. Kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan memotivasi bawahannya. Cara-cara memotivasi setiap orang berbeda, berdasarkan pada situasi, kesiapan, dan komitmen tiap orang. Motif motivasi yang berbeda inilah yang harus dipahami oleh tiap kepala sekolah sehingga tercipta kondisi ideal di dalam organisasi sekolah pada khususnya. Selanjutnya kepala sekolah memerlukan berbagai kemampuan yang diharapkan.

Salah tugas kepala sekolah adalah menjadi manajer puncak yang akan merancang program, mengambil kebijakan, dan memimpin pelaksanaan keputusan di sekolah. Kunandar (2007:1) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/pengendalian; dan (4) pengawasan. Kepala sekolah dalam konteks manajer harus mampu melakukan perencanaan seluruh program kerja dalam lingkup sekolah, kemudian dilakukan pengorganisasian, lalu pengarahan/pengendalian

terhadap program pendidikan, dan terakhir melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan. Keseluruhan tahapan tersebut, kepala sekolah sebagai manajer terlibat secara langsung untuk memastikan fungsi kerja manajemen.

Konteks manajemen memberikan deskripsi kerja yang jelas bagi kepala sekolah dalam mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah. Peran manajerial kepala sekolah menurut Daniel Katz dan Robert Kahndalam Lunenburg (2000: 333), dibagi tiga yakni:

1. *Technical, involving good planning, organizing, coordinating, supervising, and controlling techniques;*
2. *Human, dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills; and*
3. *Conceptual, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization*

Keterangan di atas menegaskan bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi teknis dalam perencanaan yang baik, pengorganisasian, koordinasi, supervisi, dan kontrol. Kemudian kompetensi manusiawi, di mana kepala sekolah harus mampu membangun relasi (silaturahmi) dengan pihak terkait, terampil dalam memotivasi serta mampu membangun moral kerja yang efektif. Selanjutnya, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi konseptual berupa penguasaan ilmu pengetahuan dalam kerangka peningkatan pelayanan kepada stakeholder. Dengan demikian, kompetensi manajerial kepala sekolah terwujud dalam tiga dimensi skill, yakni *technical skill*, *human relation skill*, dan *conceptual skill*.

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau kemampuan dalam menjalankan wewenang,



tugas dan tanggung jawabnya (Wahyudi, 2009: 32). Kepala sekolah yang kompeten mencirikan kemampuan dalam mendiagnosis masalah, merumuskan solusi alternatif, mampu merencanakan program, mampu menjalankan program, dan mampu mengevaluasi program serta melahirkan rekomendasi untuk perbaikan program ke depan. Pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang merefleksikan kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai administrator tidak dapat dilepaskan dengan kompetensi manajerial yaitu *conceptual skill, human skill and technical skill* (Sergiovanni dalam Wahyudi, 2009: 33).

Keterampilan konseptual kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan (Benton dalam Wahyudi, 2009: 69). Keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan dan memecahkan masalah (Wahyudi, 2009: 70). Dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis (Otto dan Sanderr dalam Wahyudi, 2009: 70).

Keterampilan mendasar yang wajib dimiliki kepala sekolah adalah keterampilan konsep, yakni kaya ide, kreatif, dan penuh inspirasi dalam mengelola lembaga pendidikan. Jika keterampilan konseptual sudah terpenuhi, maka keterampilan manusiawi lebih mudah dikembangkan karena sudah ada arah dan patron dari konsep yang ditanamkan kepala sekolah. Begitu juga keterampilan teknis, dapat dikembangkan lebih efektif melalui tuntutan dan arahan konseptual, dan *dibackup* oleh

relasi kemanusiaan yang kuat. Kepala sekolah sejatinya kriteria utama yang menjadi prasyarat pengangkatannya adalah keterampilan konseptual, karena paradigma berpikir mempengaruhi moralitas dan kearifan dalam pengambilan kebijakan.

Kompetensi manajerial kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah dijabarkan sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
3. Dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah;
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
5. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
6. Mengelola hubungan sekolah–masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah;
7. Mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik;
8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
9. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah;
10. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah;

11. Menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah;
12. Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik;
13. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
14. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah;
15. Mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar peserta didik;
16. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

Kepala sekolah sebagai *leader* di sekolah memiliki bidang tugas manajerial, yang lebih mengarah kepada kegiatan pengambilan kebijakan dan operasional di lembaga pendidikan. Kompetensi kepala sekolah menjadi indikator bagi pencapaian standar mutu pendidikan di sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial. Kompetensi kepala sekolah berdasarkan regulasi di atas dinilai penting diuraikan indikator berdasarkan tuntutan dan kebutuhan zaman. Namun demikian, dalam tulisan ini lebih memfokuskan pada kajian kompetensi manajerial kepala sekolah.

## **B. Pemetaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Maju mundurnya suatu sekolah sangat ditentukan oleh kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpinya. Spirit

pendidikan dapat berjalan dalam birokrasi sekolah/madrasah jika didukung oleh kepala sekolah yang kompeten. Danim dan Suparno (2009:13) mengemukakan bahwa: Kepala sekolah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, dan staf administrasi sekolah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Di sinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan peran kekepalasekolahan dan kemampuannya di bidang manajemen sekolah. Kepala sekolah menjadi mobilisator terhadap seluruh warga sekolah dalam kerangka ‘menghidupkan’ organisasi birokrasi bersama-sama menuju pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah/madrasah.

Kepala sekolah penanggungjawab sepenuhnya terhadap seluruh kegiatan pendidikan dan administrasi yang ada di sekolah. Kelebihan kepala sekolah memiliki otoritas menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan, sesuai *schedule*, dan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. Oleh sebab itu, Suryosubroto (2010: 86) bahwa kepala sekolah wajib mendayagunakan seluruh personel sekolah secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai secara maksimal. Otoritas kepala sekolah sangat besar dalam memberdayakan bawahannya demi pencapaian cita-cita bersama menuju sekolah yang unggul dan maju. Berbicara tentang menggerakkan bawahan lebih dekat dengan ranah kompetensi manajerial kepala sekolah.

Kompetensi manajerial merupakan wilayah kerja yang luas dalam posisi sebagai kepala sekolah. Keahlian manajerial kepala sekolah memiliki empat macam pendekatan, yakni sebagai berikut:

1. Pendekatan menurut pengaruh kewibawaannya (*power influence approach*) yaitu keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terbentuknya sejumlah kewibawaan

pada diri pemimpin. Selain itu, pemimpin mampu memanfaatkan kewibawaannya untuk mempengaruhi bawahan;

2. Pendekatan sifat (*the trait approach*) yaitu kualitas pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa;
3. Pendekatan perilaku (*the behaviour approach*), yaitu pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya;
4. Pendekatan kontingensi (*kontingensi approach*), menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur dan memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pemimpin dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian, dan situasional. Pemimpin harus memiliki kewibawaan yang terbaik, terdidik menjadi generasi yang disiplin, memiliki mental yang kuat, serta siap menjalankan tugas yang diberikan sekolah (Asmani, 2012: h. 179).

Pendekatan kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi lebih efektif apabila ada pengaruh kewibawaan dari pejabat kepala sekolah, karena memiliki daya tarik dan daya dorong menggerakkan bawahan secara sukarela. Pendekatan sifat menentukan keberhasilan kepala sekolah karena kecakapan dan keahlian menjalankan tugasnya secara professional. Pendekatan perilaku bermakna seorang kepala sekolah dapat memosisikan dirinya sebagai teladan, orang tua, pelindung, dan menjadi tempat tumpuan harapan, sehingga seluruh aktivitas bawahan mengarah kepada pencapaian tugas kepala sekolah. Pendekatan kontingensi yakni kemampuan kepala sekolah menjalankan tugas kepemimpinan berdasarkan situasi dan

kondisi. Kepala sekolah dituntut selalu membaca situasi yang berkembang dengan menyesuaikan strategi dan kebijakan yang akan diambil demi eksistensi dan survive lembaga pendidikan sekolah/madrasah.

Kepala sekolah sebagai manajer, begitu banyak wilayah kerja yang harus dilakukan dan dituntaskan secara efektif dan efisien. Kompetensi manajerial kepala sekolah menegaskan pentingnya wawasan akademik dan organisasi dalam dimensi pendidikan, khususnya manajemen berbasis sekolah/madrasah. Kompetensi manajerial kepala sekolah (LKKPS, 2020), meliputi:

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan:
  - a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan orpariosanal, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah,
  - b. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik
  - c. Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
  - d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan,

- strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
- e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
  - f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
  - g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
2. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:
- a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
  - b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan

- e. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik
  - f. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
  - g. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan
3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
  - b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah
  - c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
  - d. Mampu membangun kerjasama tim (*team work*) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah
  - e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing



- f. Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya
  - g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah
  - h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
  - i. Mampu menerapkan manajemen konflik
4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah
  - b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah
  - c. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
  - d. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah
  - e. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah
5. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah
  - b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  - c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah

- d. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
  - e. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah
6. Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah:
- a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
  - b. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
  - c. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa:
- a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah
  - b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
  - c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
  - d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan
  - e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa

- f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
  - g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi
8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
- a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.
  - b. Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
  - c. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik
  - d. Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan
  - e. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan

- f. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran
  - g. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
  - h. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran
  - i. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
  - j. Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester
  - k. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.
9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
  - b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
  - c. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi
  - d. Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku

10. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah:
  - a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
  - b. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat
  - c. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
  - d. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik
  
11. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah:
  - a. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
  - b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
  - c. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
  - d. Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
  - e. Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
  - f. Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa

12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah:
  - a. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak
  - b. Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah
  - c. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah
13. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa:
  - a. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
  - b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah
  - c. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima
14. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:
  - a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi
  - b. Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan
  - c. Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah
  - d. Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah

15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah:
  - a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah
  - b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran
  
16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa:
  - a. Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah
  - b. Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel
  - c. Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan
  - d. Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya
  
17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku:
  - a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah
  - b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

Deskripsi wilayah kerja kepala sekolah/madrasah secara detail dan komprehensif, menunjukkan bahwa keterampilan (*skill*) yang harus dimiliki kepala sekolah sangat penting untuk terus dikembangkan secara berkelanjutan. Instrument

pendukung lain keberhasilan tugas manajerial kepala sekolah penting dijaga seperti pendekatan kewibawaan, pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan kontingensi. Hal yang urgen dikembangkan kepala sekolah dalam mendukung tugas-tugas manajerial adalah pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, sehingga dapat terbantu dalam proses pengambilan kebijakan, pemberian pelayanan kepada stakeholder, mengembangkan transparansi kepada publik, serta penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan.

Kepala sekolah kontemporer, khususnya di Indonesia mengalami tantangan besar, baik dari dalam maupun dari luar. Tantangan kepala sekolah dari dalam adalah kompetensi dan kecakapan dari diri kepala sekolah yang bersangkutan, dukungan sumber daya yang dimiliki sekolah seperti sumber daya manusia, infrastruktur, anggaran, dan seterusnya. Tantangan yang bersifat dari luar adalah intervensi politik praktis dari penguasa, dukungan pendanaan dari pemerintah atau donator, kebijakan pendidikan yang seringkali mengalami perubahan, sinergitas stakeholder eksternal yang belum optimal, akselerasi teknologi informasi dan komunikasi yang mengganggu tatanan nilai sosial di masyarakat, dan rendahnya dukungan kemitraan dari institusi terkait.

Institusi pendidikan (sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi) mengarah kepada sistem pengelolaan berdimensi 'bisnis', sehingga diterapkan standar mutu yang harus dicapai. Standar mutu menekankan adanya jaminan dan pengendalian, yang berorientasi pada transparansi, *good governance*, *clean government*, pelayanan prima, kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan seterusnya. Institusi sekolah menjadi sangat dinamis dan memiliki tuntutan dan kebutuhan yang kompleks, membuat kepala sekolah selalu meng-*upgrade* kompetensinya. Kompetensi manajerial kepala



sekolah menjadi salah satu penentu bagi keberhasilan program pendidikan menuju cita-cita secara efektif dan efisien.

## BAB V

# KOMPETENSI GURU

---

### A. Pengertian Kompetensi Guru

**G**uru yang biasa disebut singkatan dari digugu dan ditiru, merupakan sosok orang yang memiliki kecakapan dan kelebihan dalam menjalankan tugas-tugas mendidik, mengajar, dan membimbing. Ada yang menilai bahwa guru adalah orang-orang pilihan, bukan saja terpilih karena kemampuan dan kecakapan mendidik, tetapi juga memiliki kepribadian dan mentalitas yang luhur. Guru memiliki nama dan posisi yang mulia di tengah masyarakat, karena ketulusan, kegigihan, kelemahlembutan, keteladanan, dan komitmennya untuk mendidik anak bangsa.

Guru secara umum dikenal paling tidak ada dua posisinya, yakni guru secara kodrati dan guru secara profesi. Guru secara kodrati merupakan panggilan kejiwaan setiap orang untuk saling berbagi, yakni lahir dari dalam untuk mendidik anak bangsa, tanpa ada persyaratan, tanpa ada intruksi, tanpa tanda jasa, tanpa ada kompensasi yang mengikat. Guru secara profesi, yakni orang yang memenuhi syarat, mengikuti seleksi, mendapat legitimasi dari pihak yang berwenang, ada jenjang karier, dan berhak mendapatkan kompensasi. Posisi guru tersebut sejatinya dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab di lembaga pendidikan formal, di samping karena tuntutan secara profesi juga karena panggilan secara kodrati.

Pendidik dalam lembaga pendidikan formal yang dominan kajiannya adalah guru sebagai profesi. Guru sebagai

suatu profesi, merupakan suatu profesi, yang artinya suatu jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru (Uno, 2007: 15). Guru disebut sebagai profesi yang memiliki posisi dan kompetensi. Guru yang memiliki posisi dimaksudkan sebagai suatu jabatan fungsional dengan kepangkatan tertentu dalam ranah karier di birokrasi, sedangkan guru yang memiliki kompetensi yakni guru yang memenuhi kriteria, persyaratan, kecakapan untuk menjalankan tugas-tugas mendidik secara professional dan dilaksanakan dengan penuh rasa tanggungjawab.

Guru di sekolah atau di madrasah atau di pesantren, selalu dinilai sebagai kegiatan professional, karena menuntut adanya capaian target dan evaluasi dalam menjalankan tugasnya. tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih bahwa peran guru di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua (Usman, 2009: 5). Di balik perannya guru secara kodrati (sebagai orang tua kedua), guru secara profesi dituntut mampu melaksanakan kegiatan mendidik yakni memberikan motivasi untuk tekun belajar, menggugah peserta didik agar memiliki integritas kepribadian, memiliki kepedulian sosial, dan mengembangkan potensinya berdasarkan bakat, talenta, dan cita-citanya. Kegiatan mengajar dimaksudkan guru mentransmisikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik secara efektif, kreatif, inovatif, produktif, dan menyenangkan. Kegiatan melatih yakni guru melatih keterampilan peserta didik dalam konsteks *hardskill* dan *soft skill*, melatih dalam menyelesaikan masalah, melatih berpikir ilmiah, melatih menulis ide, gagasan, dan seterusnya.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 39 ayat 2 (2003: 27) yaitu: “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai

hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”. Regulasi tersebut menegaskan bahwa seorang guru (pendidik) professional setidaknya memiliki wawasan dan pengetahuan ilmu manajemen, yakni pembelajaran didesain berdasarkan pola kerja manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian. Kegiatan mendidik, melatih, sampai pada pelaksanaan tri dharma (pendidikan dan pengajaran, penelitian dan publikasi, serta pengabdian kepada masyarakat), dilaksanakan melalui tahapan kegiatan dalam prinsip kerja manajemen.

Tugas guru berinteraksi dengan peserta didik secara mendalam, dengan sentuhan psikologis yang tepat. Guru membutuhkan instrument ilmu psikologis agar dalam konteks interaksi peserta didik dapat berjalan efektif dan efisien. Surya (2003:134-135) menyatakan bahwa ditinjau dari sudut pandang psikologis, guru adalah sebagai:

1. Pakar psikologi pendidikan, artinya seseorang yang memahami psikologi pendidikan dan mampu mengamalkannya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik;
2. Seniman dalam hubungan antar manusia (*artist in human relations*), artinya guru adalah orang yang memiliki kemampuan menciptakan suasana hubungan antar manusia khususnya dengan para peserta didik sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan;
3. Pembentuk kelompok (*group builder*), yaitu mampu menciptakan kelompok dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan pendidikan;
4. *Catalytic agent* atau inovator, yaitu orang yang mampu menciptakan suatu pembaharuan untuk membuat suatu hal yang lebih baik; dan

5. Petugas kesehatan mental (*mental hygiene worker*), artinya guru bertanggung jawab bagi terciptanya kesehatan mental para peserta didik.

Cukup menarik perhatian dalam mengembangkan profesionalisme guru, karena dituntut memiliki kemampuan dalam psikologi, seperti psikologi pendidikan, psikologi perkembangan, psikologi belajar, dan disiplin psikologi pendukung lainnya. Tugas utama guru membantu peserta didik agar mengenal potensinya, bakatnya, talentanya, dan memperkenalkan cara-cara mengembangkan potensi, bakat, dan talenta, sekaligus memotivasi peserta didik agar selalu bersemangat untuk belajar meraih cita-citanya. Kegiatan ini merupakan domain psikologis, sehingga jika guru tidak memahami psikologi, akan berdampak pada kegagalan dalam proses interaksi pembelajaran sampai pada hasil pencapaian tujuan pembelajaran (*learning outcomes*). Psikologi merupakan salah satu disiplin ilmu yang sangat berperan dalam membantu efektivitas dan efisiensi interaksi pembelajaran antara guru dan peserta didik.

Fungsi dan peran guru dalam pendidikan, Makmun (2000: 23) menjelaskan bahwa dalam kegiatan pendidikan guru yang ideal dapat bertugas dan berperan sebagai:

1. Konservator (pemelihara) sistem nilai yang merupakan sumber norma kedewasaan dan inovator (pengembang) sistem nilai ilmu pengetahuan;
2. Transmisor (penerus) sistem-sistem nilai tersebut kepada sasaran didik;
3. Transformator (penerjemah) sistem-sistem nilai tersebut melalui penjelmaan dalam pribadinya dan perilakunya melalui proses interaksinya dengan sasaran didik; dan

4. Organisator (penyelenggara) terciptanya proses edukatif yang dapat dipertanggungjawabkan baik secara formal ataupun secara moral.

Misi guru yang penting selalu dijaga adalah konservator yang mampu melestarikan nilai dan kearifan lokal dari generasi ke generasi melalui proses pembelajaran dan internalisasi kepada peserta didik. Guru dituntut mampu mentransformasikan nilai dan kearifan local tersebut dalam kepribadian, tingkah laku, pengambilan keputusan, dan proses interaksi kepada peserta didik. Begitu juga guru sebagai organisator, yakni mampu melembagakan nilai dan kearifan lokal sehingga memudahkan transmisi dan evaluasi kepada peserta didik. Oleh sebab itu, agar misi tersebut dapat tercapai sesuai espektasi, maka diperlukan persiapan yang ‘matang’ melalui kegiatan pembelajaran. Dalam konteks ini, menurut Makmun (2000: 23) bahwa guru berperan dan bertugas sebagai:

1. Perencana (*planner*) yang harus mempersiapkan perangkat-perangkat yang akan dipergunakan dalam kegiatan pengajaran;
2. Pelaksana (*organizer*) yang harus menciptakan situasi, memimpin, merangsang, menggerakkan, dan mengarahkan kegiatan pembelajaran sesuai dengan rencana; dan
3. Penilai (*evaluator*) yang harus mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan, dan akhirnya harus memberikan pertimbangan atas keberhasilan pembelajaran.

Mutu pembelajaran selalu menggunakan konsep-konsep manajemen dalam pengelolaannya, sebagaimana yang disebutkan di atas (perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian). Guru sebagai *planner*, yakni merencanakan, mendesain, dan mempersiapkan perangkat pembelajaran, dengan analisis yang lengkap dan pertimbangan yang dalam. Seluruh komponen

pembelajaran dihadirkan dalam kerangka linearitas dan sinergitas satu sama lain. Guru sebagai *planner* di sini membutuhkan wawasan, kecerdasan, dan kepekaan dalam melihat pembelajaran secara komprehensif. Guru sebagai *organizer*, dituntut mampu melaksanakan apa yang direncanakan, mempersiapkan sumber daya pendukung, mengelola kelas, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan seterusnya. Guru sebagai *evaluator* menuntut guru melaksanakan tugas-tugas monitoring, kontrol dan pengawasan melekat, memberikan penilaian keberhasilan, melakukan pengukuran ketercapaian tujuan, mendiagnosis kelemahan dan hambatan, dan melahirkan kesimpulan serta rekomendasi.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara *kaffah* membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme (Mulyasa, 2007: 26). Era sekarang ini, guru semakin kompleksuntutannya untuk lebih professional, karena begitu banyak variabel eksternal yang memiliki relasi kuat dengan kegiatan pendidikan dan pembelajaran, seperti bidang sosial, ekonomi, hukum, politik, teknologi, budaya, alam, dan seterusnya. Variabel eksternal tersebut menentukan efektivitas, efisiensi, kreativitas, bahkan inovasi pembelajaran. Hal ini menjadi sangat urgen kajian kompetensi guru untuk terus dikembangkan karena dinamika eksternal mengalami perubahan, yang harus ‘didialogkan’ dalam mendesain perangkat pembelajaran.

Kompetensi guru selalu menjadi perbincangan dalam kalangan dunia akademik pendidikan, karena tuntutan peningkatan mutu pendidikan semakin mendesak. Indikator mutu pendidikan lebih dominan ditentukan oleh mutu kompetensi guru. Kompetensi guru (*teacher competency*)

merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak (Usman, 2009: 14). Guru sebagai ‘pemeran utama’ pendidikan, penguatan kompetensi menjadi inti dalam peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran. Kecakapan dan kecerdasan peserta didik merupakan implikasi dari mutu kompetensi guru di sekolah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa "kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan". Rekomendasi undang-undang tersebut merupakan kewajiban bagi setiap guru (dosen) untuk terus meningkatkan kecerdasan dalam berbagai dimensi, berdasarkan tuntutan dan *trendy* zaman.

## **B. Jenis-jenis Kompetensi Guru**

Kompetensi, apapun profesinya, merupakan kriteria utama dalam penerimaan (rekrutmen) sumber daya manusia. Kompetensi bersifat fleksibel tergantung pada profesinya dan juga dipengaruhi oleh dinamika zaman. Kompetensi dilihat dari aspek fundamental, memiliki nilai dasar yang harus dimiliki setiap sumber daya termasuk guru, proses adaptasinya bersifat terbuka berdasarkan semangat zaman. Kompetensi yang bersifat kecakapan dan keterampilan bersifat relatif tergantung kepada sifat dan karakter yang dikerjakan memiliki relasi yang kuat dengan dimensi yang terus mengalami perubahan. Misalnya, seorang guru harus kompeten dalam bidang Teknologi Informasi (TI), kemudian TI mengalami akselerasi yang kian kompleks, serba digital, artifisial inteligen, berbasis online, big data, dan seterusnya.



Makmun (Usman, 2007: 262) bahwa: Setiap kompetensi pada dasarnya mempunyai 6 unsur yaitu: (1) *Performance*, yakni penampilan sesuai bidang profesinya; (2) *Subject component*, yakni penguasaan bahan/substansi pengetahuan dan keterampilan teknis sesuai bidang profesinya; (3) *Professional*, yakni substansi pengetahuan dan keterampilan teknis sesuai bidang profesinya; (4) *Process*, yakni kemampuan intelektual seperti berpikir logis, pemecahan masalah, kreatif, membuat keputusan; (5) *Adjustment*, yakni penyesuaian diri; (6) *Attitude*, yakni sikap dan nilai kepribadian. Kompetensi guru yang disebutkan di atas, bersifat *value fundament* yang selalu menjadi prinsip dalam situasi dan kondisi zaman yang berubah. Namun demikian, kompetensi yang bersifat terapan, praktikum, operasional, selalu mengalami perubahan berdasarkan tuntutan dan kebutuhannya.

Kompetensi guru dapat diamati, diukur dan dinilai, mulai dari persiapan (desain pembelajaran), pelaksanaan pembelajaran, dan sampai evaluasi pembelajaran. Ketercapaian tujuan pembelajaran, terjadinya proses yang efektif dan efisien, terwujudnya *outcomes* pembelajaran yang tepat, dan terberdayakan semua sumber daya pembelajaran, merupakan bagian dari indikator guru yang kompeten. Hamalik (2008: 36) menyatakan bahwa Guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, menyenangkan, dan akan lebih mampu mengelola kelas, sehingga belajar peserta didik berada pada tingkat optimal. Secara sederhana, guru yang kompeten dapat dilihat dari aspek kemampuan improvisasi, inisiasi, kreasi, dan inovasi guru dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga peserta didik dapat mengikuti secara aktif, efektif, kreatif, dan menyenangkan.

Taghi Pour Zahir (dalam Ilandou & Zand, 2011: 1145) membagi dua kompetensi guru menjadi vokasional dan personal, di mana vokasional meliputi pengetahuan umum,

pengetahuan vokasi dan keterampilan komunikasi; sedangkan yang personal antara lain kesehatan jiwa dan fisik, ketaatan pada nilai, serta memiliki kemampuan mental yang baik. Pemetaan tersebut dapat dipahami bahwa kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi keterampilan mendesain dan melaksanakan perangkat pembelajaran di dalam kelas, dan memiliki integritas kepribadian, kesehatan fisik dan psikis, serta dedikasi tinggi dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pembelajaran secara bertanggungjawab.

Berbagai pandangan yang diberikan pakar terkait pemetaan kompetensi guru sehingga dapat menjalankan tugasnya secara bertanggungjawab. Di antaranya adalah M. Surya, dkk (2007: 423), menyatakan bahwa macam-macam kompetensi yang harus dimiliki guru, antara lain:

1. Kompetensi Intelektual. Sebagai seorang guru harus mempunyai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu yang diperoleh untuk menunjang berbagai aspek unjuk kerja sebagai seorang guru profesional;
2. Kompetensi Pribadi. Perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri;
3. Kompetensi Sosial. Perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar bagi pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara objektif dan efisien; dan
4. Kompetensi Spiritual. Pemahaman, penghayatan, serta pengamalan kaidah-kaidah agama dalam berbagai aspek kehidupan.

Keterangan di atas memberikan pandangan yang lebih luas terkait kompetensi guru, yakni kompetensi intelektual dan kompetensi spiritual, di samping kompetensi kepribadian dan

sosial. Kompetensi intelektual menunjukkan setiap guru harus memiliki kecerdasan yang mumpuni, memiliki wawasan keilmuan yang luas, penguasaan materi yang mendalam, kerangka berpikir yang analitis dan kritis, menguasai bahan ajar, dan mampu mengembangkan relasi ilmu pengetahuan (bahan ajar) dengan disiplin ilmu lainnya dan situasi sosial kemasyarakatan. Kompetensi spiritual dimaksudkan guru sebagai *warasatul anbiya'* (pewaris para nabi) yang memiliki otoritas dalam menyajikan ajaran Islam, berdasarkan keahlian disiplin ilmu dan nilai-nilai kebenaran yang terdapat dalam disiplin ilmu tersebut. Guru yang memiliki kompetensi spiritual selalu memosisikan dirinya sebagai teladan (*modelling*) dan membiasakan nilai-nilai ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari, terutama dalam lingkungan sekolah.

Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada Bab IV Pasal 10 ditegaskan bahwa untuk mampu melaksanakan tugas profesionalnya dengan baik, seorang guru harus memiliki empat kompetensi inti yakni: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional (Gintings, 2008: 12). Berikut penjelasan keempat kompetensi guru tersebut:

#### 1. Kompetensi kepribadian

Kunandar (2007: 55) menyatakan bahwa: “Kompetensi kepribadian yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri. Kompetensi ini menuntut guru selalu menjaga performa dirinya, menjaga integritas kepribadian, keluhuran akhlak, pengendalian diri, dan bersikap arif dan bijaksana.

Guru dituntut harus mampu membelajarkan peserta didiknya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai

buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008: 5). Metode guru dalam membangun konsep diri peserta didik adalah menjadi teladan dan bersama-sama mengamalkan nilai-nilai karakter dalam pembelajaran, sehingga dapat terjadi pembelajaran secara efektif dan efisien.

Aspek-aspek yang diamati dalam kompetensi kepribadian guru, adalah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008: 5-6):

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru

Setidaknya ada sepuluh aspek kepribadian dalam memasuki etika profesi yang dinyatakan oleh Heryawan (2008:17), di antaranya adalah:

- a. Memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas, keinginan untuk terus belajar, membaca, dan tidak puas terhadap persoalan yang dangkal. Selalu mencari informasi melalui ensiklopedia, perpustakaan, museum dan mengikuti bentuk-bentuk acara seminar lainnya.
- b. Menguasai keterampilan harian bersifat feminisme/maskulin, keterampilan bicara, tidak biasa komat-kamit, gunakan kata-kata yang tepat.

- c. Memiliki kecerdasan yang tidak tergantung pada tinggi rendahnya pendidikan, bersikap tegas terhadap pikiran setiap saat, menggunakan sistem waktu sendiri untuk belajar.
- d. Bersikap mawas diri, menggunakan imajinasi untuk mengatasi kebiasaan dan memiliki citra diri.
- e. Menjaga kesehatan, cukup tidur dan olah raga, berpikir tenang, menikmati kesibukkan dan hobi.
- f. Berpenampilan elegan, berpakaian baik, bersih, rapi, dan serasi, tidak berlebihan dalam segala hal.
- g. Bersikap terhadap orang lain yang mengakui bahwa martabat manusia sama, tenggang rasa, menghargai orang lain, empati, dapat dipercaya, selalu memberi pujian, tegur sapa, dan senantiasa meminta maaf jika adayang kurang berkenan.
- h. Memiliki pengendalian diri, menjaga emosi dan tidak cepat terpengaruh. Menyingkirkan prasangka buruk, curiga, ketakutan, pesimisme, dan tidak iri hati.
- i. Memiliki nilai kehidupan yang dibuktikan punya cita-cita, dan tidak takut menyongsong masa depan.
- j. Memiliki peranan yang berarti dalam kelompoknya, atau organisasi formal maupun informal termasuk di dalam kehidupan sekolah dan masyarakat.

Kompetensi kepribadian bersifat personal dan harus dijaga dan dikendalikan oleh guru yang bersangkutan. Tabi'in (2016: 159) menjelaskan indikator kompetensi kepribadian, meliputi:

- a. Sub kompetensi memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial: memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik;

- b. Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih;
- c. Sub kompetensi melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial: menata latar (setting) pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif;
- d. Sub kompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial: merancang dan melaksanakan evaluasi (assessment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar. Dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum; dan
- e. Sub kompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.

Kompetensi kepribadian merupakan hal yang esensial dan sangat penting dalam dunia profesi keguruan. Guru tidak dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya secara optimal jika kompetensi kepribadiannya mengalami 'cacat moral'. Peserta didik akan patuh dan taat kepada guru yang memiliki integritas kepribadian yang baik, budaya tutur yang santun dan lemah lembut, memiliki kepedulian sosial yang tinggi, dan

akrab dengan peserta didiknya serta menjadikan peserta didik sebagai anaknya sendiri.

## 2. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suri tauladan dalam kehidupan sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Guru yang kompeten bidang sosial, yang selalu menyambung silaturahmi, supel dan menyenangkan dalam bergaul, menghargai perbedaan, mampu memobilisasi peserta didik, dan seterusnya.

Sagala (2009: 39) yang menyatakan bahwa Indikator kemampuan sosial guru adalah mampu berkomunikasi dan bergaul dengan belajar, sesama pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua dan wali murid, masyarakat dan lingkungan sekitar, dan mampu mengembangkan jaringan. Indikator kompetensi sosial tersebut menunjukkan guru harus bersikap fleksibel dalam pergaulan, mampu merawat persahabatan, suka bekerja sama, mengedepankan kemitraan untuk maju, bersikap terbuka terhadap perbedaan, dan mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi.

Membangun pembelajaran yang kondusif dan interaksi dengan peserta didik yang efektif dapat dilakukan melalui pendekatan kompetensi sosial. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008: 6):

- a. Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.

- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- c. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Setiap guru yang professional selalu ingin meningkatkan kinerjanya, dan berusaha mencari peluang yang dapat memicu bagi peningkatkan mutu dan kinerjanya. Kedewasaan guru sangat diperlukan dalam menghadapi peserta didik yang majemuk, tanpa diskriminatif, membangun komunikasi ke semua kalangan secara efektif dan penuh empati, memahami perbedaan bakat, minat, dan cita-cita peserta didik, serta aktif di dalam organisasi profesi. Guru di negara maju, bersifat mandiri dan proaktif mengembangkan kompetensinya, biasanya melalui dengan kegiatan *lesson study*. Kegiatan ini semarak dilakukan khususnya di Jepang dan menjadi kebutuhan masing-masing individual guru, tanpa ada paksaan dari pemerintah setempat.

Djamarah (2007: 37) menyatakan bahwa tugas kemanusiaan salah satu segi dari tugas guru. Sisi ini tidak bisa guru abaikan, karena guru harus terlibat dalam kehidupan di masyarakat dengan interaksi sosial. Guru harus menanamkan nilai-nilai kemanusiaan kepada anak didik. Dengan begitu anak didik dididik agar mempunyai sifat kesetiakawanan sosial. Guru dicintai masyarakat karena tebaran kasih sayang dan ketulusan berbagai sampai ke dalam ‘rahim masyarakat. Jika orang tua peserta didik hormat dan sayang kepada guru, maka peserta didik pasti lebih hormat, begitu juga sebaliknya.

Heryawan (2008: 20) menyatakan aspek sosial yang berwujud dalam sikap tingkah laku yang memiliki aspek sebagai berikut:



- a. Aspek kognitif, yaitu yang berhubungan dengan gejala mengenai pikiran, yang berwujud dalam pengolahan, pengalaman, dan keyakinan serta harapan individu tentang objek atau kelompok tertentu.
- b. Aspek afektif, berwujud dalam proses yang menyangkut perasaan tertentu seperti ketakutan, kedengkian, simpati, antipati, dan sebagainya yang ditujukan pada objek tertentu.
- c. Aspek psikomotorik, yang berwujud pada proses atau kecenderungan untuk berbuat sesuatu objek, misalnya: kecenderungan memberi pertolongan, menjauhkan diri dan sebagainya.

Tingkah laku sosial seorang guru harus dimulai dari dimensi epistemologi yang kuat, sehingga interaksi dan persepsi berangkat dari ide dan keyakinan yang kuat. Sikap istiqamah yang sangat penting dalam membangun kompetensi sosial, agar tidak terjadi 'kegoncangan batin' peserta didik dan warga sekolah. Tabi'in (2016: 161) menjelaskan kompetensi sosial memiliki sub-kompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut:

- a. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik;
- b. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan; dan
- c. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Kata kunci kompetensi sosial seorang guru adalah kemampuan berkomunikasi kepada mitranya dalam pelaksanaan profesinya, yakni peserta didik, kolega kerja termasuk atasan dan bawahan, dan mitra eksternal yakni pemerintah dan masyarakat termasuk orang tua peserta didik.

Komunikasi yang dibangun oleh guru kepada mitra dalam kerangka *sharing* tugas dan tanggung jawab dalam kerangka mendapatkan *feedback*. Semakin intens dibangun komunikasi maka tugas guru semakin efektif dan efisien karena mendapatkan *input* dan dukungan dari seluruh pihak yang terkait.

### 3. Kompetensi pedagogik

Agus Wibowo dan Hamrin (2012: 110) menjelaskan bahwa, kompetensi pedagogik adalah pemahaman guru terhadap anak didik, perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan anak didik untuk mengaktualisasikan sebagai potensi yang dimilikinya dan untuk mencapai hasil belajar peserta didik yang baik. Seorang guru memiliki tugas utama untuk memahami peserta didik dari berbagai aspeknya, karena menjadi prasyarat perumusan dan desain pembelajaran. Jika guru memahami situasi dan kondisi peserta didik, maka dengan mudah mendesain dan memilih berbagai instrument pembelajaran yang relevan dan tepat.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik peserta didik dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena peserta didik memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008: 4).

Dimensi kompetensi pedagogik guru, telaah kurikulum harus menjadi perhatian utama untuk dianalisis lebih komprehensif dengan menghadirkan peserta didik sebagai subjek dan objek pendidikan. Guru memformulasikan perangkat pembelajaran, sebagai turunan dari kurikulum, berdasarkan situasi dan kondisi psikis peserta didik. Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008: 4), yakni sebagai berikut:

- a. Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- b. Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran

Semua orang yang berasal dari berbagai disiplin ilmu dapat menjadi guru di lembaga pendidikan formal, namun tidak akan dapat berhasil apabila tidak memiliki kompetensi pedagogik. Kelebihan disiplin ilmu pendidikan yakni penguatan

kompetensi pedagogik, dan menjadi intisari dan *mainstream* dalam dunia pendidikan dan pembelajaran. Penguatan kompetensi pedagogik guru, membutuhkan berbagai disiplin ilmu, sebagai instrument pendukungnya, seperti disiplin psikologi, sosiologi, antropologi, komunikasi, ekologi, teknologi, teologi, dan lainnya. Boleh jadi, seorang guru baik dan tinggi kompetensinya bidang kepribadian, sosial, dan professional, tetapi rendah pada bidang pedagogik. Karena kompetensi inilah yang sangat kompleks dan rumit untuk dikuasai disertai dengan pengalaman panjang menjadi seorang guru.

Tabi'in (2016: 160) menjelaskan secara rinci setiap sub kompetensi pedagogik dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut, yaitu:

- a. Sub kompetensi memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial, yakni: memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik;
- b. Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial, yakni: memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih;
- c. Sub kompetensi melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial, yakni: menata latar (*setting*) pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif dan kreatif;

- d. Sub kompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial, yaitu: merancang dan melaksanakan evaluasi (*assessment*) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar. Dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum; dan
- e. Sub kompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial, yaitu: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.

Kompetensi pedagogik guru lebih menekankan kepada bagaimana peserta didik sesuai dengan bakat, minat, talenta, cita-cita, dan gaya belajarnya. Oleh sebab itu, guru penting menguasai kurikulum dan menurunkan ke dalam mata pelajaran, sampai pada desain pembelajaran yang sinkron dan relevan dengan kebutuhan belajar peserta didik. Standar ukuran guru memiliki kompetensi pedagogik, adalah peserta didik dapat beradaptasi belajar dengan baik, penuh motivasi, dedikasi tinggi, disiplin waktu dan tugas, respon terhadap intruksi guru, senang terhadap metode, memiliki daya serap tinggi, dan tuntas dalam capaian pembelajaran. Guru yang selalu belajar dan menganalisis karakteristik dan kebutuhan belajar peserta didik akan mampu memenuhi standar kompetensi pedagogiknya.

#### 4. Kompetensi profesional

Kompetensi profesional guru lebih mengarah kepada kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas mendidik, mengajar, dan melatih, sehingga peserta didik memahami dan

menguasai apa yang diajarkan. Guru dituntut memiliki wawasan yang luas tentang keilmuan materi pelajaran, mampu mengembangkan sedemikian rupa, berdasarkan kemampuan daya serap peserta didik. Muhlisin dalam Dewi (2014) tentang kompetensi profesional adalah “kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan mereka membimbing peserta didik dalam menguasai materi yang diajarkan sehingga peserta didik dapat memperoleh hasil belajar yang baik.

Kompetensi profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran agar dapat mencapai tujuan pembelajaran (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008: 6-7). Kompetensi profesional guru dapat mensimulasikan berbagai elemen terkait pembelajaran, dengan mengukur tingkat kontribusi, tingkat resiko yang ditimbulkan, solusi alternatif, dan berbagai aspek yang dapat menghambat jalannya pembelajaran yang efektif dan efisien. Guru yang profesional selalu terbuka untuk dievaluasi tentang desain pembelajaran, terutama dalam ranah penguasaan materi ajar.

Kompetensi profesional berkaitan dengan bidang studi yang akan diajarkan, dapat diterima baik dan dikembangkan oleh peserta didik. Slamet (Sagala 2009: 39) yaitu: Kompetensi profesional yang terdiri dari sub-kompetensi:

- a. Memahami mata pelajaran yang telah disiapkan untuk mengajar;
- b. Memahami standar kompetensi dan standar isi pelajaran yang tertera dalam Peraturan Menteri serta bahan ajar yang ada dalam kurikulum;
- c. Memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi materi ajar;
- d. Memahami hubungan konsep antar mata pelajaran yang terkait dan relevan; dan

- e. Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

Guru dengan sudut pandang kompetensi profesional, dituntut menguasai materi pelajaran, bukan saja secara esensi dan substansi, tetapi juga terkait refleksi dan orientasinya. Guru penting menguasai filsafat ilmu sebagai instrument pendukung dalam menganalisis struktur keilmuan materi pelajaran, membangun konsep dan metode yang rasional dan relevan, serta membuka relasinya dengan konteks eksternal dalam berbagai dimensi. Kompetensi profesional telah dituangkan di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No16 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Guru yang mencakup kompetensi inti guru, yaitu;

- a. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu;
- b. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu;
- c. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif;
- d. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan refleksi;
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Kompetensi profesional guru mengindikasikan suatu kemampuan dan kecerdasan intelektual dan kecerdasan *adversity*, yakni menguasai ilmu pengetahuan dan sekaligus dapat menjadikan instrument dalam penyelesaian masalah. Guru sejatinya membangun ilmu pengetahuan dengan pemetaan yang jelas pada dimensi teoretis dan praktis, ada materi yang memperkaya khasanah keilmuan dan ada materi untuk diamalkan atau dipraktikkan, dan ada materi yang harus

dikembangkan secara berkelanjutan. Tabi'in (2016: 161) menjelaskan setiap sub kompetensi profesional tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut:

- a. Sub kompetensi menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antara mata pelajaran terkait, dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan
- b. Sub kompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator esensial: menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi secara profesional dalam konteks global.

Pertanyaan mendasar adalah bagaimana desain bahan ajar yang dikuasai oleh guru sehingga dapat diterima baik dan direspon oleh peserta didik? Desain bahan ajar penting dipertimbangkan dan dianalisis secara mendalam agar peserta didik menerima dengan baik materi yang diajarkan, tulus dalam mengamalkan, serta termotivasi untuk mengembangkannya. Teori menjelaskan desain bahan ajar agar lebih bermakna dalam pembelajaran yakni bersifat *novelty*, *proximity*, *conflict*, dan *humor*. *Novelty* yakni bahan ajar yang memiliki nilai kebaruan, membuat peserta didik terdorong belajar karena ada yang baru. *Proximity*, yakni bahan ajar didesain kekinian dan relevan dengan kehidupan sosial peserta didik sehingga terdorong untuk mengamalkan. *Conflict*, yakni desain bahan ajar yang menggugat nalar *status quo* peserta didik, sehingga terdorong untuk mendebatnya. *Humor*, yakni bahan ajar didesain yang mengandung pesan-pesan humor edukatif, sehingga nalar peserta didik terjadi relaksasi untuk menelaahnya.



Desain bahan ajar yang hebat akan semakin efektif jika didukung oleh media dan strategi atau metode pembelajaran. Media yang digunakan bersifat multi instrument, seperti audiovisual, interaktif, online, dan seterusnya. Kemudian strategi pembelajaran yang relevan dapat disetting dalam konteks berbasis riset, berbasis masalah, berbasis kontekstual, berbasis keaktifan, dan seterusnya. Selanjutnya, metode pembelajaran dapat digunakan dalam bentuk *varied methods*, yakni kolaborasi beberapa metode pembelajaran sehingga terjadi dinamika kelas, seperti ceramah, diskusi, simulasi, karyawisata, drill, inquiry, dan seterusnya.

## BAB VI

# GURU PROFESIONAL KONTEMPORER

---

**G**uru merupakan profesi yang memiliki tantangan dan permasalahan yang kompleks, karena menghadapi peserta didik yang memiliki kompleksitas masalah. Guru dituntut memahami peserta didik sebagai mitra pembelajaran dan menjadi pertimbangan utama dalam mendesain pembelajaran. Peserta didik mengalami perkembangan dari waktu ke waktu, menjadikan guru tidak boleh ‘lengah’ dari dinamika tersebut. Jika guru mengabaikan situasi dan kondisi peserta didik, maka tidak akan dapat tercipta pembelajaran yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.

Kata sebagian orang, tidak mudah menjadi guru yang professional karena berbagai banyak hal yang harus dikuasai dan indicator utamanya adalah berkembangnya potensi peserta didik secara terukur dan sistematis. Saud (2009: 44) menyatakan bahwa perbedaan pokok antara profesi guru dengan profesi yang lainnya terletak dalam tugas dan tanggung jawabnya. Tugas dan tanggung jawab tersebut erat kaitannya dengan kemampuan-kemampuan yang disyaratkan untuk memangku profesi tersebut. Kemampuan dasar tersebut tidak lain adalah kompetensi guru. Kompetensi guru merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki agar dapat bekerja secara professional, dan kompetensi guru tersebut selalu bersifat dinamis dan dialektis.

Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, mendefinisikan bahwa profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Jika dikaitkan dengan profesi guru, mendeskripsikan suatu profesi keguruan memiliki kriteria dan standar mutu yang ketat dan tegas, sebagai prasyarat keberhasilan mengemban tugas dan tanggungjawabnya. Setiap profesi memiliki karakteristik sebagai domain dalam bidang kerja, dan profesi guru tidak kalah pentingnya karakteristik tersebut menjadi acuan utama dalam penerimaan seleksi dan pengembangan kariernya.

Profesi guru memiliki peran yang cukup banyak sehingga kompetensi yang menjadi syarat benar-benar konsisten dimilikinya. Ekspektasi guru dalam melakoni perannya sebagai pendidik, yakni terbentuknya kepribadian peserta didik yang handal, meningkatnya kecerdasan yang kreatif dan inovatif, memiliki keteguhan religiusitas yang tangguh, sikap kepedulian dalam berbagi kemanusiaan yang tinggi. Kemajuan dan ketangguhan peserta didik dapat dilihat dari sejauhmana guru telah berhasil mendidik dan membimbingnya. Status profesi guru sejati menuntut peran sebagai teladan (panutan), ilmuwan, motivator, intelektual dan bersikap bijak (wisdom) bagi peserta didiknya. Tindakan dan ucapannya akan menjadi cerminan perilaku para peserta didiknya (Warsono, 2017: 5).

Guru disebut sebagai sosok pahlawan kemanusiaan yang dipundaknya sejumlah amanah yang diemban untuk mendidik generasi muda yang berkeadaban. Guru memiliki posisi sebagai ‘cermin’ keteladanan bagi peserta didiknya, dituntut terus menjaga integritas kepribadian. Guru sebagai sosok pencerah, dituntut mampu ‘menularkan’ kecerdasan kepada peserta

didiknya. Guru sebagai sosok motivator, dituntut mampu membangkitkan motivasi dan dedikasi peserta didiknya untuk mengembangkan potensinya. Guru sebagai orang bijak, dituntut selalu bersikap tenang, baik, dan solutif atas setiap permasalahan belajar peserta didiknya. Guru sebagai pendidik, dituntut mampu mendesain secara kreatif dan inovatif pembelajaran yang efektif, efisien, dan menyenangkan bagi peserta didiknya. Sejumlah tuntutan yang disandangkan kepada guru, merupakan refleksi dari tingginya beban yang harus diemban sebagai guru professional.

Guru bagian dari komunitas social dan memiliki strata sosial yang tinggi, dinilai sebagai 'lokomotif' perubahan sosial ke arah yang lebih baik. Guru adalah aktor sosial yang memiliki kesadaran diri, sebagai subyek dan sekaligus bisa menjadikan dirinya sebagai obyek. Pembelajaran yang dilakukannya berdasarkan tindakan sosial (*action*) yang bernilai rasionalitas nilai dan kepercayaan (*belief*) yang menjadi konvensi *social* (Warsono, 2017: 8). Oleh sebab itu, peran guru diharapkan dapat merawat kearifan sosial yang dijunjung di tengah masyarakat melalui pewarisan dan internalisasi nilai-nilai kepada peserta didik. Guru memiliki otoritas dan kewibawaan di depan peserta didiknya dalam menyampaikan, mengintruksikan, menginternalisasikan, dan mengamalkan budaya dan kearifan local, melalui keteladanan, pembiasaan, demonstrasi, simulasi, *reward*, *punishment*, dan *reinforcement*.

Guru dikenal sebagai *agen of change*, di mana guru menjadi *mainstream* perubahan pola pikir, pola laku, pola hidup, dan pola inisiasi bagi peserta didiknya. Kekuatan yang dimiliki guru dalam melakukan perubahan sangat besar, karena mampu mendorong peserta didik untuk mengembangkan potensinya dan merubah paradigma berpikir yang berorientasi masa depan. Guru disebut sebagai agen pembelajaran, fungsi utama guru adalah meningkatkan mutu pendidikan nasional

(Djamarah, 2010:1-5). Kontribusi guru dalam dunia pendidikan dan pembelajaran sangat besar, karena menjadi ‘tulang punggung’ dalam membina, melatih, dan menggerakkan peserta didik menuju perubahan. Oleh sebab itu, profesionalisme guru merupakan tuntutan dan kebutuhan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan nasional.

Mutu pendidikan nasional merupakan cita-cita tertinggi dalam program peningkatan mutu pendidikan secara institusional dan regional. Standar mutu pendidikan khususnya pada bidang sumber daya manusia, baik tenaga pendidik maupun kependidikan, membutuhkan perhatian serius dari semua kalangan terkait. Rizali (2009: 3) menyarankan agar arah dan praktik pendidikan Indonesia perlu dikaji ulang untuk perbaikannya. Salah satu faktor yang perlu dikaji adalah profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Profesionalisme guru dapat terwujud apabila ada perhatian seluruh pihak, mengembangkan mutu pada aspek *software*, *hardware*, *brainware*, maupun aspek lainnya seperti karier, kesejahteraan, kenyamanan kerja, dan jaminan di hari tua.

Tuntutan kepada guru dalam peningkatan profesionalismenya cukup besar, baik dari pemerintah maupun dari masyarakat. Guru dituntut bekerja secara professional dengan selalu meng-*upgrade* kompetensi dan dedikasinya. Pengambil kebijakan sejatinya mendorong guru untuk melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi, mengaktifkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan profesi, mendorong dan mengapresiasi guru agar aktif dalam organisasi profesi, memberikan penghargaan bagi guru yang kreatif dan inovatif, meningkatkan kesejahteraan dan tunjangan profesinya, membuka peluang yang besar untuk pengembangan karier, dan seterusnya.

Permasalahan yang dihadapi sekarang ini, fenomena yang mengemuka bahwa guru yang memiliki sertifikat

profesional tapi masih belum menjalankan pekerjaannya secara professional. Suryana (2008: 2) menjelaskan bahwa permasalahan tersebut disebabkan oleh:

1. Masalah personal, tenaga pendidik (guru) diisi atau ditempati oleh orang-orang yang tidak memenuhi persyaratan dan kualifikasi sebagai guru. Akan tetapi hal ini bukan kesalahan tunggal secara perorangan akan tetapi sistem memberikan andil besar untuk meloloskannya. Seleksi dan rekrutmen penerimaan guru yang belum berjalan professional berimplikasi kepada banyaknya guru yang belum berjiwa mendidik dan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya secara optimal;
2. Masalah sistem dan manajemen, dari dulu sistem sering kecolongan dalam menjaga *boundaries sistem* pendidikan (keguruan) sebagai sebuah profesi. Struktur kendali dalam sistem sangat lemah dibangun pemerintah, akhirnya manajemen tidak dapat berjalan dengan baik sebagai *tools sistem*.

Keterangan di atas menegaskan bahwa sistem penerimaan guru, khususnya pada kategori ASN dinilai masih lemah, lebih mengedepankan aspek kognitif melalui tes berbasis online. Pada sisi lain, profesi guru membutuhkan skill mengajar, kreativitas mendesain pembelajaran, dedikasi dan motivasi belajar, skill dalam menghadapi peserta didik secara personal, dan seterusnya. Hal tersebut dinilai oleh banyak kalangan belum terakomodasi kompetensi yang dibutuhkan oleh guru di dalam sistem penerimaan, apalagi hanya bersifat tes kognitif berbasis online. Begitu juga dalam menjaga dan mengendalikan mutu guru, oleh banyak kalangan belum maksimal. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah atau Dinas Pendidikan atau Kementerian Agama, masih cenderung mengevaluasi tanpa ada pembinaan secara serius. Karya ilmiah

guru masih cenderung sebatas formalitas untuk memenuhi persyaratan kepangkatan atau sertifikasi profesi. Hal yang sering membuat guru 'prustasi' adalah pengurusan kenaikan pangkat dan golongan cenderung lama, yang dapat mengganggu konsentrasi dan motivasi menjalankan tugasnya dengan penuh rasa tanggungjawab.

Mengacu kepada tuntutan dan kebutuhan profesionalisme guru sekarang ini, diharapkan lahirnya sebuah kesadaran personal setiap guru untuk meningkatkan secara kontiniu kompetensinya. Sejatinnya guru memiliki inisiasi dan dedikasi mengikuti berbagai kegiatan yang mendukung peningkatan kompetensinya. Guru cenderung pasif dalam mengikuti kegiatan ilmiah kecuali jika ada intruksi dari dinas pendidikan atau kepala sekolah setempat. Sebagian guru tidak ingin berkorban secara materil untuk peningkatan kompetensi melalui kegiatan ilmiah. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri di dalam peningkatan mutu guru, karena terkait masalah mentalitas itu sendiri.

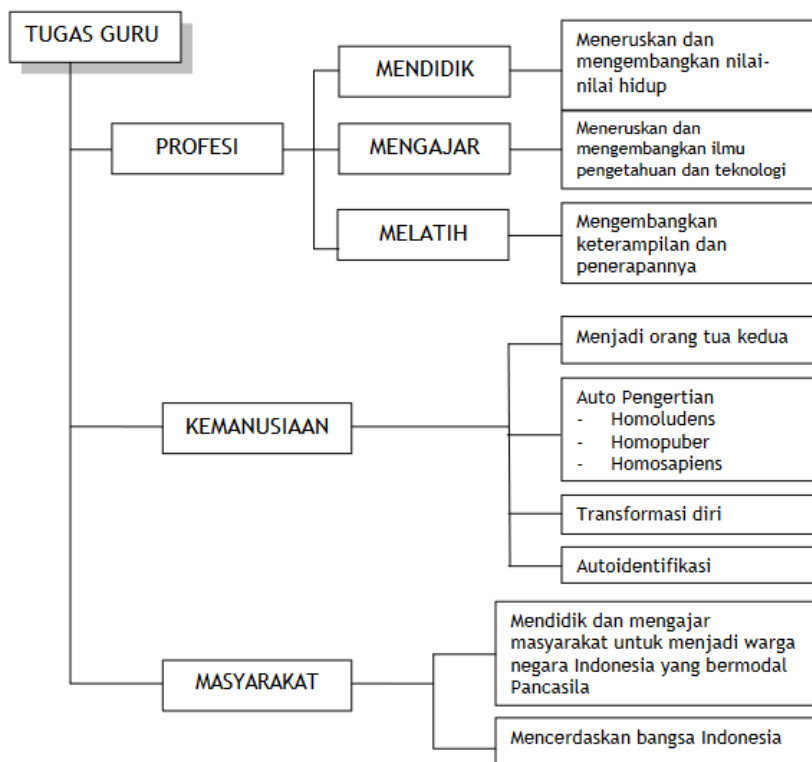
Generasi muda pada era kontemporer yang pertama merasakan dampak negatif, dan hanya kepada guru yang diharapkan mampu untuk mengurai solusinya melalui pendidikan. Kunandar (2007) menyatakan bahwa, ada beberapa tantangan globalisasi yang harus disikapi guru dengan mengedepankan profesionalismenya, yaitu: (1) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat dan mendasar; (2) Krisis moral yang melanda Indonesia. Akibat pengaruh IPTEK dan globalisasi telah terjadi pergeseran nilai-nilai yang ada dalam kehidupan masyarakat; (3) Krisis sosial, seperti kriminalitas, kekerasan, pengangguran, dan kemiskinan yang terjadi dalam masyarakat; (4) Krisis identitas sebagai bangsa dan Negara Indonesia.

Akselerasi ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya pada teknologi informasi dan komunikasi, yang berada pada era

revolusi industry 4.0, telah berimplikasi pada disrupsi multidimensi kehidupan social, termasuk ranah pendidikan. Disrupsi tersebut mengakibatkan adanya ‘imperialism’ moral dalam diri generasi muda tanpa terkendali. Terjadinya transformasi nilai-nilai kehidupan sosial menggeser arah dan orientasi hidup ke ranah yang lebih permisif, hedonisme, materialisme, pragmatisme, sekularisme, individualisme, kapitalisme, pluralisme, bahkan liberalisme. Semua ideologi tersebut telah berasimilasi dengan budaya lokal, sehingga menjadi ancaman kehilangan identitas dan jati diri bangsa. ‘Keretakan’ kearifan local menjadi bom waktu bagi bencana kemanusiaan dan kebangsaan, karena ‘kaburnya’ patron dan pakem nilai fundamental di tengah masyarakat. Di sinilah urgensi kehadiran guru professional dalam upaya mengantisipasi dan mengatasi permasalahan kehidupan sosial kontemporer.

Beratnya tantangan guru sekarang ini, diperlukan pemetaan tugas dan tanggungjawab guru secara profesional. Tugas guru, Uzer Usman (1996: 8) menggambarkan dalam bagan berikut ini:





Keterangan di atas menegaskan bahwa guru memiliki tugas yang luas dan berat. Guru di samping memiliki tugas profesi, juga terdapat tugas kemanusiaan dan tugas kemasyarakatan. Tugas profesi menuntut guru memiliki minimal kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan vokasional, selanjutnya peran tugas kemanusiaan dituntut guru memiliki minimal kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, dan kecerdasan adversity, sedangkan peran tugas di masyarakat, guru dituntut memiliki minimal kecerdasan sosial, kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan vokasional. Dengan demikian, guru sebagai manusia sempurna, karena peran dan tugas serta tanggungjawab

yang besar sehingga memiliki banyak tuntutan akan kecerdasan yang dimilikinya.

Kamal Muhammad Isa (1994: 64-67) mengemukakan bahwa seorang guru dituntut harus memiliki berbagai sifat dan sikap yang antara lain, sebagai berikut:

1. Seorang guru haruslah manusia pilihan. Siap memikul amanah dan menunaikan tanggung jawab dalam pendidikan generasi muda.
2. Seorang guru hendaklah mampu mempersiapkan dirinya sesempurna mungkin. Agar bisa berperan sebagai pendidik sekaligus sebagai dai yang selalu menyeru ke jalan Allah. Oleh sebab itu, kebutuhan hidup guru, haruslah dapat dipenuhi oleh pihak penguasa. Agar dalam ketenangan hidupnya, mereka bisa melaksanakan tugasnya dengan penuh rasa cinta dan ikhlas.
3. Seorang guru juga hendaknya tidak pernah tamak dan bathil dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Sehingga seorang guru semata-mata hanya mengharapkan ganjaran dan pahala dari Allah swt. Sebagaimana dinyatakan oleh Nabi Hud as dalam Q.S. Huud: 51).
4. Seorang guru haruslah dapat meyakini Islam sebagai konsep Ilahi dimana dia hidup dengan konsep itu, dan mampu mengamalkannya.
5. Seorang guru harus memiliki sikap yang terpuji, berhati lembut, berjiwa mulia, ruhya suci, niatnya ikhlas, taqwanya hanya pada Allah, ilmunya banyak dan pandai menyampaikan berbagai buah pikirannya sehingga penjelasannya mudah ditangkap dengan atau tanpa alatperaga.
6. Penampilan seorang guru hendaknya selalu sopan dan rapi.
7. Seorang guru seyogyanya juga mampu menjadi pemimpin yang shalih.

8. Seruan dan anjuran seorang guru hendaknya tercermin pula dalam sikap keluarga atau para sahabatnya.
9. Seorang guru harus menyukai dan mencintai muridnya. Tidak boleh angkuh dan tidak boleh menjauh, sebaliknya ia harus mendekati anakdidiknya.

Kriteria seorang guru telah digariskan oleh Allah Swt., dalam QS. Al-Mudatstsir/74: 1-7, yang berbunyi sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ قُمْ فَأَنْذِرْ وَرَبَّكَ فَكَبِّرْ وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ  
وَلَا تَمُنْ بِتَسْتَكْبِرْ وَلِرَبِّكَ فَاصْبِرْ

Terjemahnya:

1. Hai orang yang berkemul (berselimut); 2. bangunlah, lalu berilah peringatan! 3. dan Tuhanmu agungkanlah! 4. dan pakaianmu bersihkanlah; 5. dan perbuatan dosa tinggalkanlah; 6. dan janganlah kamu memberi (dengan maksud) memperoleh (balasan) yang lebih banyak; 7. Dan untuk (memenuhi perintah) Tuhanmu, bersabarlah.

Ayat tersebut di atas menjelaskan bahwa sikap dan karakter seorang guru perlu dimilikinya, di antaranya adalah: (1) Harus selalu memiliki motivasi dan dedikasi yang tinggi, tidak boleh mudah putus asa; (2) Selalu berdzikir, beribadah, dan bertawakkal kepada Allah Swt.; (3) Selalu berpenampilan rapi, berwibawa, indah, dan wangi; (4) Selalu menjauhi perbuatan munkar dan sia-sia; (5) Selalu melaksanakan tugas dengan penuh ketulusan dan hanya ingin mendapatkan ridha Allah Swt.; (6) Selalu menjalankan tugas dengan penuh kesabaran, ketekunan, dan menjadikannya sebagai ibadah. Kriteria karakter guru tersebut urgen dimiliki oleh guru muslim sekarang ini, sehingga terdapat etos kerja yang tinggi, penuh

khidmat dan kearifan, serta menjadikan profesi guru sebagai 'lahan' ibadah kepada Allah Swt.

Guru memiliki posisi mulia di hadapan Allah Swt., dan dapat dikategorikan sebagai ulama, kyai, ustadz, cendekiawan, dan seterusnya. Khalifah dan Quthub (2009: 40) mengungkapkan karakter guru muslim sebagai berikut: (1) ruhiyah dan akhlakiah, (2) mengharap pahala akhirat, (3) tidak emosional, (4) rasional, (5) sosial, (6) sehat, dan (7) profesional. Keterangan tersebut menegaskan bahwa seorang guru dalam Islam harus memiliki integritas kepribadian dengan spirit ke-Ilahiyah dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Mendidik bagian dari ibadah dan mengharap pahala, menjaga emosi dengan pengendalian yang tinggi. Seorang guru dituntut mampu bersikap rasional dalam menyelesaikan masalah, memberikan motivasi, menguraikan ilmu pengetahuan, dan berpikir ke depan. Seorang guru bersikap teladan dalam mengasa kepedulian, kepekaan kemanusiaan, menjaga lingkungan sehat, ketegaran dan kebugaran tubuh agar kuat dalam mendidik, serta bersikap professional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab, berorientasi pada kinerja dan standar mutu.

Menjadi guru profesional memiliki kriteria yang tinggi. Oemar Hamalik (2006) menyatakan guru profesional harus memiliki persyaratan, yang meliputi;

1. Memiliki bakat sebagai guru.
2. Memiliki keahlian sebagai guru.
3. Memiliki keahlian yang baik dan terintegrasi.
4. Memiliki mental yang sehat.
5. Berbadan sehat.
6. Memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas.
7. Guru adalah manusia berjiwa Pancasila.
8. Guru adalah seorang warga negara yang baik

Guru profesional dapat terwujud jika secara personal lahir dari panggilan jiwa, terdorong dari dalam yang terefleksikan melalui bakat dan motivasi menjadi guru. Terjadinya ‘kekacauan’ dalam dunia pendidikan karena sebagian besar diisi oleh guru yang hanya melihat dari sisi peluang kerja, bukan dari aspek spirit kejiwaan. Guru yang memiliki spirit kejiwaan akan selalu termotivasi dengan dedikasi yang tinggi dalam meningkatkan mutu pembelajaran, selalu gelisah jika ada ketidakberesan di dalam pembelajaran, selalu berinisiasi dan berinovasi dalam pembelajaran, memanfaatkan IT dalam pembelajaran, aktif pada organisasi profesi sebagai wadah *sharing* keilmuan dan pengalaman mendidik, dan cenderung melakukan penelitian tindakan kelas dalam menyelesaikan masalah pembelajaran.

Ruh pendidikan sesungguhnya terletak di pundak para guru. Bahkan, baik buruknya suatu pendidikan hakikatnya ada di tangan guru. Sebab, sosok guru memiliki peranan strategis dalam mengukir peserta didik menjadi seorang yang pandai, cerdas, terampil, bermoral, dan berpengetahuan luas (Shabir, 2015: 222). Seorang guru dibutuhkan sebuah kesadaran dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Kesadaran yang dimaksud adalah suatu panggilan menjalankan tugas dengan sepenuh hati dan terus meningkatkan kinerja untuk ketercapaian tujuan. Kesadaran guru tersebut meliputi kesadaran profesi, kesadaran kepribadian, kesadaran pengabdian, kesadaran sosial, dan kesadaran spiritual.

Guru professional selalu membangun dan mengembangkan konsep dasar (nilai fundamen) pembelajaran sebagai prinsip dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Hamzah (2010: 17) menyatakan bahwa untuk seorang guru patutnya mengetahui dan mampu menerapkan beberapa prinsip mengajar agar ia dapat

melaksanakan tugasnya secara profesional, yaitu sebagai berikut:

- a. Guru harus mampu membangkitkan perhatian peserta didik pada materi pelajaran yang diberikan, serta dapat menggunakan berbagai media dan sumber belajar yang bervariasi.
- b. Guru harus mampu membangkitkan minat peserta didik untuk aktif dalam berpikir serta mencari dan menemukan sendiri pengetahuan.
- c. Guru harus dapat membuat urutan dalam pemberian pelajaran penyesuaiannya dengan usia dan tahapan tugas perkembangan peserta didik.
- d. Guru perlu menghubungkan pelajaran yang akan diberikan dengan pengetahuan yang telah dimiliki peserta didik, agar peserta didik lebih mudah dalam memahami pelajaran yang diterimanya.
- e. Sesuai dengan prinsip repetisi dalam proses pembelajaran, diharapkan guru dapat menjelaskan unit pelajaran secara berulang-ulang hingga jelas tanggapan dari peserta didik.
- f. Guru wajib memperhatikan dan memikirkan korelasi antara mata pelajaran dengan praktik nyata dalam kehidupan sehari-hari.
- g. Guru harus tetap menjaga konsentrasi belajar para peserta didik melalui dengan variasi metode dan inovasi pembelajaran.
- h. Guru harus mengembangkan sikap peserta didik dalam membina hubungan sosial, baik dalam kelas maupun luar kelas.
- i. Guru harus menyelidiki dan mendalami perbedaan peserta secara individual agar dapat melayani peserta didik sesuai dengan perbedaan tersebut.

Kelas merupakan suatu wadah pembelajaran yang penuh dinamika dan dialektis, sehingga seringkali terjadi apa yang direncanakan guru tidak sesuai dengan situasi dan kondisi kelas. Guru sering menemukan situasi yang tidak diduga atau di luar perencanaan atau prediksi, bukan karena guru tidak kapabel dalam mendesain pembelajaran, tetapi kelas yang seringkali mengalami dinamika yang tidak terkendali. Guru dituntut mampu untuk menjadi sosok yang ideal dalam segi kepribadiannya mempunyai sifat ramah dan bersedia memahami setiap orang, sabar, suka menolong, memberi ketenangan, adil, dan tidak memihak namun tegas, cerdas dan memperlihatkan tingkah laku dan lahiriyah yang menarik (Muhson, 2004: 94).

Guru sebagai pendidik profesional diharapkan mampu menjadi agen pembelajaran yang edukatif, yaitumampumenjadi fasilitator, motivator, pemacu, perekayasa, dan inspirator pembelajaran. Di samping sebagai agen pembelajaran yang edukatif, guru juga diidealkan memiliki empat kompetensi, yaitu paedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional. Guru selain memiliki peran sebagai pendidik profesional juga memiliki kepekaan-kepekaan politis terhadap posisi dirinya sebagai pendidik dan dikenal sebagai pendidik transformatif (Mundiri, 2018: 175). Aspek yang disinggung pada pernyataan tersebut adalah seorang guru sejatinya memiliki kepekaan politis, yakni bagaimana melihat transpormasi sosial yang secara politik perlu dibangun melalui pendidikan. Memperbaiki sistem pendidikan atau mencari bantuan untuk peningkatan mutu sarana dan prasarana, dibutuhkan pendekatan politik kepada pemerintah atau donator. Pendekatan politik yang dimaksud bukan ‘menggadaikan’ moralitas guru dan pendidikan demi untuk mencapai target politik yang diharapkan.

Salah satu tuntutan guru professional adalah menunjukkan kreativitas untuk pencapaian mutu pembelajaran. Hamruni (2008: 87) menyatakan bahwa ada lima pokok tentang kreativitas yang harus dimiliki guru, antara lain:

1. Penguasaan materi-materi Islam yang komprehensif serta wawasan dan bahan pengayaan, terutama bidang-bidang yang menjadi tugasnya;
2. Penguasaan strategi (mencakup pendekatan, metode, dan teknik), pendidikan agama Islam, termasuk kemampuan evaluasinya;
3. Penguasaan ilmu dan wawasan kependidikan;
4. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan pada umumnya guna keperluan pengembangan pendidikan agama Islam;
5. Memiliki kepekaan terhadap informasi secara langsung atau tidak langsung yang mendukung kepentingan tugasnya.

Aspek penting yang harus dikuasai guru adalah bahan ajar, disertai dengan desain pengembangannya. Guru harus mampu mendesain bahan ajar agar mengandung unsur *novelty* yakni kebaruan agar peserta didik mendapatkan sesuatu yang baru dari pembelajaran, kemudian mengembangkan *proximity* yakni mendesain bahan ajar yang sesuai dengan kondisi kehidupan keseharian peserta didik, lalu pengembangan aspek *conflict* yakni menggugat, menantang, atau membuat penasaran peserta didik terhadap bahan ajar, dan terakhir mengembangkan aspek *humor* yakni mendesain bahan ajar yang diselengi dengan anekdot edukatif sehingga peserta didik merasa terhibur dan selalu relaksasi dalam pembelajaran. Pada sisi lain, bahan ajar sejatinya dapat dikembangkan relasinya dengan kehidupan social, dengan disiplin ilmu yang lain, dapat dijadikan sebagai instrument penyelesaian masalah, dan seterusnya.



Seorang guru dituntut memiliki kemampuan pada aspek formulasi model pembelajaran, yang meliputi pendekatan, strategi, metode, teknik, dan taktik pembelajaran. Pendekatan pembelajaran ditetapkan berdasarkan tujuan pembelajaran (*learning outcomes*), struktur ilmu materi ajar, sarana pembelajaran, dan sistem penilaian. Pendekatan pembelajaran umumnya adalah berpusat kepada pendidik atau berpusat kepada peserta didik. Strategi pembelajaran dimaksudkan adalah langkah-langkah yang mesti dilakukan dalam menindaklanjuti pendekatan pembelajaran, contohnya adalah *problem based learning*, *contextual teaching and learning*, *research based learning*, dan seterusnya. Metode pembelajaran lebih bersifat operasional yakni cara-cara yang dilakukan dalam penyajian materi ajar berdasarkan strategi dan pendekatan pembelajaran, seperti metode ceramah, diskusi, tugas, simulasi, demonstrasi, dan seterusnya. Teknik pembelajaran merupakan upaya yang dilakukan guru secara langsung dalam penyajian materi ajar, seperti penggunaan IT, pengelolaan kelas, dan seterusnya. Kemudian taktik pembelajaran merupakan gaya personal guru dalam mendidik yang diyakini dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran, seperti melalui humor, melalui nyanyian, melalui intonasi suara, melalui pengawasan, dan seterusnya.

Aspek wawasan ilmu pendidikan sangat penting dikuasai oleh guru. Hal ini terkait dengan teori-teori belajar seperti behavior, kognitif, konstruktivisme, humanisme, neuroscience, dan seterusnya, yang akan menjadi inspirasi dalam mendesain pembelajaran. Guru penting memahami gaya belajar peserta didik seperti visual, audio, kinestetik, global, dan analitis. Aspek lain guru dituntut memahami prinsip-prinsip pembelajaran, langkah-langkah pembelajaran, desain perangkat pembelajaran, belajar berbasis ketuntasan, sistem evaluasi, dan seterusnya.

Begitu juga dengan kompetensi yang penting dimiliki guru adalah bidang penelitian, terutama pada metode penelitian tindakan kelas. Guru profesional selalu menggunakan pendekatan penelitian dalam menyelesaikan masalah pembelajaran. Guru yang memiliki semangat akademik, selalu melakukan penelitian tindakan kelas, terutama ketika ada produk yang akan diterapkan dengan harapan dapat meminimalisasi masalah pembelajaran. Sisi lain, hasil penelitian yang dihasilkan guru dapat dipublikasikan melalui diseminasi maupun melalui jurnal sehingga mendapatkan rekognisi dan *feedback* dari pembaca. Guru yang demikian memiliki semangat akademik yang tinggi yakni mencari solusi atas setiap permasalahan pembelajaran melalui dengan penelitian.

Bagi guru yang profesional, selalu cenderung tidak puas terhadap kinerjanya, selalu ingin menghasilkan optimal, dan selalu mengembangkan kompetensinya. Guru yang sadar akan profesinya, termotivasi mengikuti kegiatan ilmiah seperti seminar, workshop, konferensi, lokakarya, dan seterusnya. Penguatan kinerja guru, akan terdorong untuk aktif terhadap organisasi profesi, karena dari forum itu dapat melakukan *sharing* pemikiran dengan guru lain dalam bersama-sama mencari solusi atas masalah pembelajaran. Peningkatan wawasan keilmuan dan sikap percaya diri guru dapat dilakukan melalui lanjut studi ke jenjang lebih tinggi. Guru sekarang banyak yang memilih lanjut studi ke jenjang Magister atau Doktor, sebagai salah satu indikator kepekaan guru terhadap pentingnya informasi dan ilmu pengetahuan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Berbagai kriteria yang ditawarkan menjadi guru unggul era kontemporer, di antaranya adalah M. Agus Nuryatno menyebutkan kriteria-kriteria pendidik transformatif (dalam Nuryatno, 2011: 87-89), yakni sebagai berikut:

- a. Mengarahkan peserta didik memperoleh tingkat ketrampilan kognitif yang tinggi agar dapat menguasai ketrampilan-ketrampilan teknis yang diperlukan dalam dunia kerja.
- b. Pendidikan bukan sebagai *reproductive force*, tapi sebagai *productive force* yaitu sebagai mobilitas sosial.
- c. Pendidik meyakini kemampuan peserta didik untuk berpartisipasi dalam penciptaan sejarah manusia.
- d. Pendidik senantiasa menghadapi teks-teks normatif yang tertuang dalam kurikulum dengan realitas sosial yang terjadi di luar kelas.
- e. Pendidik memandang perlunya dikembangkan *language of critique* dan *language of possibility*.

Guru transformatif merupakan sosok penggerak dan mobilisator peserta didik untuk melangkah sesuai dengan dunia dan cita-citanya. Guru transformatif melihat peserta didik sebagai generasi yang potensial membutuhkan sentuhan paradigma pikir, sebagai ‘kompas’ dalam mengambil keputusan hidup. Instrument nalar menjadi fondamen dalam mengembangkan keterampilan dan kecakapan hidup peserta didik, sehingga penting dibenahi dan direstorasi sebaik mungkin. Guru transformatif selalu mendorong peserta didik untuk mengambil peran dalam kehidupan sehingga mampu menciptakan sejarah dan peradaban. Guru transformatif selalu mengartikulasikan teks-teks normative dalam kurikulum terhadap realitas sosial sehingga lebih fungsional untuk diimplementasikan. Kemudian guru transformatif selalu membiasakan dengungan peserta didik dengan bahasa kebebasan dan bahasa otokritik untuk meraih kebenaran.

Guru yang diunggulkan dan professional, selalu menjalankan tugas profesinya dengan penuh rasa tanggung jawab. Rasa tanggung jawab inilah seorang guru dapat lebih disiplin, lebih tekun, sabar, ikhlash, dan tawakkal kepada Allah

Swi. Oemar Hamalik (2009: 39), guru memiliki beberapa tanggung jawab, antara lain:

- a. Tanggung Jawab Moral. Setiap guru profesional berkewajiban menghayati dan mengamalkan Pancasila dan bertanggung jawab mewariskan moral Pancasila serta nilai-nilai Undang-Undang Dasar 1945 kepada generasi muda. Tanggung jawab ini merupakan tanggung jawab moral bagi setiap guru di Indonesia. Dalam kemampuan ini setiap guru harus memiliki kompetensi dalam bentuk kemampuan menghayati dan mengamalkan Pancasila.
- b. Tanggung Jawab Dalam Bidang Pendidikan di Sekolah. Guru bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah dalam arti memberikan bimbingan dan pengajaran kepada para peserta didik. Tanggung jawab ini direalisasikan dalam bentuk melaksanakan pembinaan kurikulum, menuntun para peserta didik belajar, membina pribadi, watak, dan jasmaniah peserta didik, menganalisis kesulitan belajar, serta menilai kemajuan belajar para peserta didik.
- c. Tanggung Jawab Dalam Bidang Kemasyarakatan. Guru profesional tidak dapat melepaskan dirinya dari bidang kehidupan masyarakat. Di satu pihak, guru adalah warga dari masyarakat dan di pihak lain guru bertanggung jawab turut serta memajukan kehidupan masyarakat. Guru turut bertanggung jawab memajukan persatuan dan kesatuan bangsa, serta menyukseskan pembangunan nasional. Sehingga, guru harus menguasai dan memahami semua hal yang bertalian dengan kehidupan nasional misalnya tentang suku bangsa, adat istiadat, kebiasaan, norma-norma, kebutuhan, kondisi lingkungan, dan sebagainya
- d. Tanggung Jawab Dalam Bidang Keilmuan. Guru sebagai ilmuwan bertanggung jawab turut memajukan ilmu, terutama ilmu yang telah menjadi spesialisasinya. Tanggung jawab ini dilaksanakan dalam bentuk mengadakan penelitian dan

pengembangan. Guru harus memiliki kompetensi tentang cara mengadakan penelitian, seperti cara membuat desain penelitian, cara merumuskan masalah, cara menentukan alat pengumpulan data, cara mengadakan sampling, dan cara mengolah data dengan teknik statistik yang sesuai. Dan selanjutnya, guru harus mampu menyusun laporan hasil penelitian agar dapat disebarluaskan

Pemerintah RI membarikan perhatian yang tinggi terhadap peningkatan mutu guru. Perhatian pemerintah bukan saja pada aspek penguatan kompetensi, tetapi lebih dari itu, yakni kesejahteraan dan pengembangan karier. Namun demikian, banyak menilai kesejahteraan dan karier guru tidak berdampak signifikan terhadap mutunya. Arifin, dalam Ramayulis (2012: 30), bahwa guru Indonesia yang profesional memiliki beberapa yang dipersyaratkan yaitu:

- a. Dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21.
- b. Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi dilapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat indonesia.
- c. Pengembangan kemampuan profesioanl berkesinambungan profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan. Kekerdilan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program *pre-servie* dan *in-service* karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah

Berbagai kendala yang dialami guru dalam meningkatkan kompetensinya, di antaranya adalah rendahnya dukungan beasiswa dari pemerintah, dukungan pemerintah daerah yang belum maksimal seperti pengadaan pendidikan dan pelatihan, terjebaknya guru dalam konspirasi politik praktis (seperti Pilkada), dan seterusnya. Syaiful Bhari Djamarah (2006: 22) memberikan batasan guru harus selalu berusaha memperbaiki untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Memahami tuntutan standar profesi yang ada,
- b. Mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan,
- c. Membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas termasuk lewat organisasi profesi,
- d. Mengembangkan etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi kepada konstituen,
- e. Mengadopsi teknologi komunikasi dan informasi mutakhir agar senantiasa tidak ketinggalan dalam kemampuannya mengelola pembelajaran.

Profesi guru menuntut kinerja tinggi karena harus dipertanggungjawabkan kepada publik. Guru diperhadapkan kepada masyarakat dan pemerintah jika mengalami 'kegagalan' dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Tujuh indikator yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utama mengajar (*teaching*), sebagaimana yang dikemukakan E. Mulyasa (2008: 9), adalah sebagai berikut:

- a. Rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran;
- b. Kurang kemahiran dalam mengelola kelas;
- c. Rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas;
- d. Rendahnya motivasi berprestasi;
- e. Kurang disiplin;
- f. Rendahnya komitmen profesi;

g. Rendahnya kemampuan manajemen waktu.

Keterangan tersebut di atas menunjukkan realitas yang sering ditemukan di institusi pendidikan. Banyak guru yang tidak peduli terhadap profesinya sehingga tidak ada dorongan untuk meningkatkan kompetensi dan komitmennya. Kompetensi dan komitmen guru cenderung menurun karena memiliki sebab yang cenderung tidak masuk akal, seperti karena usia menjelang pensiun, lemahnya apresiasi, lemahnya pengawasan, lemahnya pembinaan, lemahnya keteladanan, rusaknya mentalitas guru, keterlibatan guru dalam konspirasi politik praktis, ambisi guru dalam meraih jabatan structural, dan seterusnya.

Ekspektasi pemerintah RI adalah mendorong guru terus meningkatkan kompetensinya sehingga dapat menjalankan tugasnya secara professional. Guru professional tersebut setidaknya memiliki visi ke depan, kecakapan masa depan, orientasi kerja masa depan, dan modal mentalitas untuk masa depan. Sebenarnya guru masa depan seperti yang diidamkan sebagaimana yang dideskripsikan Depdiknas (2006: 47-48), di antaranya adalah:

- a. *Planner*, artinya guru memiliki program kerja pribadi yang jelas, program kerja tersebut tidak hanya berupa program rutin, misalnya menyiapkan seperangkat dokumen pembelajaran seperti Program Semester, Satuan Pelajaran, LKS, dan sebagainya. Akan tetapi guru harus merencanakan bagaimana setiap pembelajaran yang dilakukan berhasil maksimal, dan tentunya apa dan bagaimana rencana yang dilakukan, dan sudah terprogram secara baik;
- b. *Inovator*, artinya memiliki kemauan untuk melakukan pembaharuan dan pembaharuan dimaksud berkenaan dengan pola pembelajaran, termasuk di dalamnya metode mengajar, media pembelajaran, sistem dan alat evaluasi, serta nurturant

effect lainnya. Secara individu maupun bersama-sama mampu untuk merubah pola lama, yang selamaini tidak memberikan hasil maksimal, dengan merubah kepada pola baru pembelajaran, maka akan berdampak kepada hasil yang lebih maksimal;

- c. *Motivator*, artinya guru masa depan mampu memiliki motivasi untuk terus belajar dan belajar, dan tentunya juga akan memberikan motivasi kepada anak didik untuk belajar dan terus belajar sebagaimana dicontohkan oleh gurunya;
- d. *Capable personal*, maksudnya guru diharapkan memiliki pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan serta sikap yang lebih mantap dan memadai sehingga mampu mengolah proses pembelajaran secara efektif;
- e. *Developer*, artinya guru mau untuk terus mengembangkan diri, dan tentunya mau pula menularkan kemampuan dan keterampilan kepada anak didiknya dan untuk semua orang. Guru masa depan harus akan menimbah ketrampilan, dan bersikap peka terhadap perkembangan IPTEK, misalnya mampu dan terampil mendayagunakan komputer, internet, dan berbagai model pembelajaran multi media.

Guru professional yang dirumuskan oleh berbagai pakar, mencerminkan perhatian tinggi terhadap pentingnya kompetensi dan kinerja bagi guru untuk pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Ciri Guru Profesional, yaitu sebagai berikut:

1. Selalu punya energi untuk peserta didiknya. Seorang guru yang baik menaruh perhatian pada peserta didik di setiap percakapan atau diskusi dengan mereka. Guru yang baik juga punya kemampuan mendengar dengan seksama;
2. Punya tujuan jelas untuk Pelajaran. Seorang guru yang baik menetapkan tujuan yang jelas untuk setiap pelajaran dan bekerja untuk memenuhi tujuan tertentu dalam setiap kelas;



3. Punya keterampilan mendisiplinkan yang efektif. Seorang guru yang baik memiliki keterampilan disiplin yang efektif sehingga bisa mempromosikan perubahan perilaku positif di dalam kelas;
4. Punya keterampilan manajemen kelas yang baik. Seorang guru yang baik memiliki keterampilan manajemen kelas yang baik dan dapat memastikan perilaku peserta didik yang baik, saat peserta didik belajar dan bekerja sama secara efektif, membiasakan menanamkan rasa hormat kepada seluruh komponen didalam kelas;
5. Bisa berkomunikasi dengan Baik Orang Tua. Seorang guru yang baik menjaga komunikasi terbuka dengan orang tua dan membuat mereka selalu *update* informasi tentang apa yang sedang terjadi di dalam kelas dalam hal kurikulum, disiplin, dan isu lainnya. Mereka membuat diri mereka selalu bersedia memenuhi panggilan telepon, rapat, email dan sekarang;
6. Punya harapan yang tinggi pada peserta didiknya. Seorang guru yang baik memiliki harapan yang tinggi dari peserta didik dan mendorong semua peserta didik dikelasnya untuk selalu bekerja dan mengerahkan potensi terbaik mereka;
7. Pengetahuan tentang Kurikulum. Seorang guru yang baik memiliki pengetahuan mendalam tentang kurikulumsekolah dan standar-standar lainnya. Mereka dengan sekuat tenaga memastikan pengajaran mereka memenuhi standar-standar itu;
8. Pengetahuan tentang subyek yang diajarkan. Hal ini mungkin sudah jelas, tetapi kadang-kadang diabaikan. Seorang guru yang baik memiliki pengetahuan yang luar biasa dan antusiasme untuk subyek yang mereka ajarkan. Mereka siap untuk menjawab pertanyaan dan menyimpan bahan menarik bagi para peserta didik, bahkan bekerja

sama dengan bidang studi lain demi pembelajaran yang kolaboratif;

9. Selalu memberikan yang terbaik untuk Anak-anak dalam proses Pengajaran. Seorang guru yang baik bergairah mengajar dan bekerja dengan anak-anak. Mereka gembira bisa mempengaruhi peserta didik dalam kehidupan mereka dan memahami dampak ataupun pengaruh yang mereka miliki dalam kehidupan peserta didiknya, sekarang dan nanti ketika peserta didiknya sudah beranjak dewasa;
10. Punya hubungan yang berkualitas dengan peserta didik. Seorang guru yang baik mengembangkan hubungan yang kuat dan saling hormat-menghormati dengan peserta didik dan membangun hubungan yang dapat dipercaya.

Permasalahan guru harus diselesaikan secara komprehensif yang menyangkut semua aspek yang terkait, yaitu aspek kualifikasi, kualitas, pembinaan, training profesi, perlindungan profesi, dan tersedianya fasilitas yang memadai. Sungguh berat tugas guru, tetapi penghargaan pada profesi guru kurang optimal. Perlu ada perhatian yang serius kepada para guru, yaitu mereka harus selalu mendapatkan pelatihan dalam bidang pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Perlu ada sistem peningkatan pengetahuan bagi guru secara sistematis dan berkelanjutan atau ada *in-service training* yang baik bagi para guru. Para guru harus siap untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu kinerjanya agar memiliki kompetensi yang optimal dalam usaha membimbing siswa agar siap menghadapi kenyataan hidup dan bahkan mampu memberikan contoh tauladan bagi peserta didik, memiliki pribadi dan penampilan yang menarik, mengesankan dan menjadi dambaan setia orang (Husnani, dkk. 2019: 355).

Kompetensi guru menjadi penentu utama keberhasilan proses pembelajaran daring sehingga mereka harus terus memperkaya kompetensi dan keterampilan dan didukung oleh kebijakan sekolah yang mendorong mereka terus belajar. Pihak terkait juga perlu mengevaluasi pembelajaran daring tersebut agar tujuannya bisa tercapai secara optimal. Beban belajar peserta didik harus logis dan terukur. Beban belajar peserta didik tentunya harus diperhitungkan, terukur, baik secara materi maupun waktu. Guru tidak boleh semata-mata memberikan tugas, tetapi harus memperhitungkan secara matang. Guru tidak boleh lupa untuk mengapresiasi capaian pesertadidik perlu diberikan guru agar tujuan pembelajaran bisa tercapai (Wahyono, et.al. 2020: 61).

Ekspektasi terhadap lahirnya generasi muda yang berdaya saing, sehingga selalu menformulasikan karakteristik guru yang ideal dan profesional. Profil guru yang ideal ditinjau dari perspektif pendidikan Islam di era kontemporer, di antaranya adalah:

- a. Berkompeten sebagai pendidik;
- b. Menyadari perannya sebagai ulama;
- c. Menguasai teknologi informasi dan komunikasi (TIK);
- d. Memiliki kemampuan memadukan agama dan ilmu pengetahuan;
- e. Senantiasa menampilkan wajah berseri;
- f. Memiliki 3 H (*hand, head, heart*);
- g. Senantiasa berusaha menjadi “*purple cow*”;
- h. Memahami perbedaan peserta didik;
- i. Menguasai teknik ARCS (*attention, relevance, confidence, and satisfaction*);
- j. mencintai profesinya sebagai guru; dan
- k. senantiasa introspeksi dan memperbaiki diri (Rohmah, 2017: 129).

Di era pandemic Covid-19, dimana pembelajaran dilakukan secara jarak jauh (Daring), memberikan deskripsi secara faktual mengenai guru yang professional, ikhlash, kreatif, dan berdedikasi. Guru yang tidak professional, mengalami kebingungan bahkan stress ketika ingin mengajar yang berbasis online, apalagi terkait dengan pengembangan bahan ajar dan gaya mengajar. Pandemic Covid-19 membuka hakikat guru dengan sikap profesionalnya, siapa yang dapat eksis dan survive, dan siapa yang stress beradaptasi dengan suasana baru pembelajaran. Di sisi lain, tidak ada rekomendasi atau pelatihan dari pihak berwenang terkait media pembelajaran online kepada guru-guru di sekolah. Inisiatif, kreativitas, dan inovasi guru menjadi tuntutan dan kebutuhan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab, dalam situasi apapun dan dalam kondisi apapun, termasuk di masa pandemic Covid-19.

## BAB VII

# PENDIDIKAN DI MADRASAH

---

### A. Pengertian Madrasah

**L**embaga pendidikan Islam yang memiliki ciri khas dan menjadi mediasi dua sistem pendidikan di Indonesia (kutub dikotomi pendidikan yakni umum dan Islam), yang sering disebut dengan istilah madrasah. Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang lahir dari konsensus sejarah pendidikan khususnya di Indonesia, baik secara politik, budaya, maupun ilmu pengetahuan. Kata ‘madrasah’ berasal dari bahasa Arab ‘madrasah’ yang artinya ‘tempat belajar’. Sebagai tempat belajar, kata ‘madrasah’ dapat disamakan dengan kata ‘sekolah’ (Kosim, 2007: 42). Pengertian sederhana tersebut menegaskan bahwa lembaga pendidikan Islam yang dipersepsikan sama dengan sekolah disebut dengan madrasah.

Kata madrasah dalam bahasa Arab adalah bentuk kata keterangan tempat (*zharaf makan*) dari kata *darasa*. Secara harfiah madrasah diartikan sebagai tempat belajar para pelajar atau tempat untuk memberikan pelajaran (Nakosteen, 1996: 66). Selanjutnya pandangan lain, madrasah merupakan *isim makan* dari “*darasa*” yang berarti tempat duduk untuk belajar. Istilah madrasah ini sekarang telah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan (terutama Islam) (MS. Poerwadarminta, 1990: 618). Pengertian di atas menunjukkan bahwa madrasah dalam perjalanannya merupakan khazanah pendidikan di Indonesia karena dari sisi pengertian memberikan kedudukan yang sama dengan sekolah yang fungsinya mencerdaskan anak bangsa.

Secara umum, kata madrasah jika diterjemahkan dalam bahasa Indonesia berarti sekolah, kendati pada mulanya sekolah itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola* (Fadjar, 1998: 111). Secara harfiah, kata madrasah berasal dari bahasa Arab yang artinya adalah sekolah. Meskipun berakar dari tradisi Timur Tengah, namun fenomena madrasah di Indonesia memiliki interpretasi yang berbeda. Di Timur Tengah madrasah disebut sebagai lembaga pendidikan tradisional yang tidak mengenal sistem klasikal dan penjenjangan, sementara istilah madrasah yang ada di Indonesia diadopsi dari sistem persekolahan Barat untuk memenuhi kebutuhan modernisasi pendidikan Islam (Asrohah, 1999: 193). Meskipun di Indonesia terdapat institusi pendidikan yang bersifat tradisional, yakni pesantren, tetapi kebijakan pemerintah cenderung mempertahankan identitas tersebut dengan memanfaatkan istilah lain yakni Madrasah sebagai ‘kompromi sejarah’.

Jika dilihat dari konteks kurikulum, madrasah yang ada di Timur Tengah sama dengan materi kurikulum pondok pesantren yang ada di Indonesia. Pengaruh Timur Tengah tersebut dapat dilihat dari pembedaan ilmu agama yang diajarkan di madrasah yang dikelompokkan menjadi empat bidang utama, yaitu: (1) Hadits, (2) Fiqh/ushul fiqh, (3) Kalam, dan (4) Tafsiral-Qur'an (Rahman, 1984: 275). Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, dapat dipahami mengingat pemberian nama lebih cenderung pada fungsi esensialnya sebagai lembaga pendidikan Islam, yaitu untuk mengembangkan ilmu pengetahuan Islam dan sekaligus menyebarkan paham keagamaan (Ninik Masruroh dan Umiarso, 2011: 129). Madrasah dilihat dari istilah yang lahir dalam ‘rahim’ khazanah pendidikan Islam, tetap dipertahankan sebagai wahana transmisi dan ekspansi ilmu pengetahuan Islam dan sekaligus sebagai media dakwah.

Melalui perkembangan tuntutan dan kebutuhan, berbagai identitas baru dilabelkan kepada madrasah, seperti madrasah berbasis *research*, madrasah berbasis *entrepreneurship*, madrasah berbasis Ipteks, madrasah berbasis agribisnis, madrasah berbasis pesantren, dan seterusnya. Madrasah dari segi istilah tidak melepaskan dari identitas pembelajaran agama Islam, madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan yang menyediakan pembelajaran dalam pengetahuan agama Islam (Eliade, 1993:77). Pemberian label yang dilekatkan pada madrasah merupakan upaya mengintegrasikan pendekatan lain dalam basis pendidikan di madrasah. Sikap inklusif (keterbukaan) madrasah terhadap dinamika dan kebutuhan masyarakat menjadi sebuah keharusan agar tetap eksis sebagai institusi pendidikan Islam dan sekaligus *asset* masyarakat muslim.

Dinamika madrasah telah menampilkan berbagai ‘wajah’ baru yang tidak hanya belajar pada dimensi ajaran Islam, tetapi juga menampilkan dimensi ilmu pengetahuan umum. Madrasah menurut orang awam adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah yang mengajarkan agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu berbasis ajaran Islam (Nata, 2012: 204). Ekspansi sistem pendidikan di madrasah berimplikasi kepada pengenalan generasi muda tentang epistemologi ilmu pengetahuan secara umum, di samping mempertahankan tradisi keilmuan di dalam Islam. Ekspektasi masyarakat menjadikan madrasah sebagai institusi pendidikan yang mampu melahirkan generasi muslim yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat mengembangkan peradaban Islam.

Transformasi kehidupan social dan sains mengalami akselerasi tak terkontrol, sehingga berdampak disruptif pada tatanan kehidupan khususnya dalam dunia Islam. Generasi muda Islam menghadapi berbagai tantangan secara diametral

juga dialami oleh lembaga pendidikan Islam. Ilmuwan muslim berusaha mencari solusi atas problematika tersebut, dengan tetap mempertahankan identitas dan kepribadian muslim di tengah akselerasi Ipteks melalui lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan alternatif untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan pendidikan umum dengan tetap berpijak pada motif keagamaan lembaga tersebut adalah madrasah (Makmun, 2010: 138). Lahirnya ilmuwan muslim meletakkan *value fundament* terhadap pendidikan Islam yakni membuka ‘gerbang’ kebebasan berkreasi dan berijtihad dalam memformulasikan sistem pendidikan madrasah sejalan dengan dinamika zaman.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki dua sisi, yakni menjaga tradisi Islam secara komprehensif dalam masyarakat yang bersifat kontinuitas dan mengembangkan kreativitas dan inovasi sebagai bagian dari paradigma ilmu pengetahuan dan teknologi, yang disebut relativitas. Kontinuitas dan relativitas menjadi dua sisi yang terus dipertahankan agar selalu melekat dan nilai dasar dalam sistem pendidikan di madrasah. Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Zuhairi (1993: 25) yang menyebutkan bahwa madrasah dalam arti tempat belajar adalah untuk mengajarkan dan mempelajari ajaran-ajaran agama Islam, ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya yang berkembang pada zamannya. Dengan demikian, madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang selalu terbuka terhadap perkembangan zaman sehingga dapat memberi solusi terhadap berbagai permasalahan umat Islam.

Pendidikan di Indonesia memiliki karakteristik tersendiri, karena dipengaruhi oleh berbagai elemen, seperti keanekaragaman budaya dan agama, demografi, sejarah sosial, ideologi, dan cita-cita pembangunan nasional. Perkembangan madrasah di Indonesia merupakan akumulasi dari perjalanan panjang sejarah yang ‘mewarnai’ dalam formulasi sistemnya. Madrasah Indonesia sepenuhnya merupakan usaha penyesuaian



atas tradisi persekolahan yang dikembangkan oleh pemerintahan Hindia Belanda. Dengan struktur dan mekanisme yang hampir sama, dan sekilas madrasah merupakan bentuk lain dari sekolah dengan muatan dan corak keislaman (Simanjuntak, 1972: 24). Awalnya sekolah yang dibentuk Belanda, mendapat penolakan dari sebagian besar masyarakat Islam, karena tidak mempelajari agama, pada sisi lain, juga mengakui keterbatasan generasi muda terhadap ilmu pengetahuan umum dan teknologi. Konteks ini menjadi diskusi penting untuk mengakomodasi permasalahan tersebut, dan madrasah menjadi solusinya.

Pembentukan madrasah, sebagai salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam di luar pesantren yang tidak seluruhnya menerapkan kurikulum keislaman dan yang menerapkan sistem klasikal, juga membawa perubahan terhadap otoritas kyai dilembaga pendidikan Islam. Madrasah tidak menerapkan manajemen pendidikan dengan otoritas. Hal itu juga berlaku pada kebanyakan madrasah swasta yang didirikan atas dukungan kyai dan elemen masyarakat lainnya (Djamas, 2009: 205). Madrasah sebagai ejawantah pendidikan modern dari sistem tradisional, berimplikasi kepada sistem manajerial dan kepemimpinan yang modern, sehingga dapat lebih otonom, kreatif, kooperatif, inklusif, dan kompetitif.

Madrasah sebagai saluran representatif masyarakat muslim mengikuti pendidikan, dapat melahirkan generasi yang kredibel dan fungsional di masyarakat. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam alternatif terhadap moderasi Islam dan sains sejatinya menjadi kebanggaan umat Islam. Kemunculan dan perkembangan madrasah tidak bisa dilepaskan dari gerakan pembaharuan Islam yang diawali oleh usaha sejumlah tokoh intelektual agama kemudian dikembangkan oleh organisasi-organisasi Islam baik di Jawa, Sumatra, maupun Kalimantan (Noer, 1995: 7). Madrasah sebagai refleksi kebangkitan Islam melalui jalur pendidikan formal, baik

sebagai sarana pendidikan Islam yang mentradisi maupun sebagai instrument pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

## **B. Asal-Usul Madrasah**

Term madrasah dalam dunia Islam belum dikenal dalam masa awal sejarah kenabian dan khulafaur Rasyidin. Lembaga pendidikan Islam pada masa itu belum menggunakan istilah madrasah, karena belum bersifat melembaga secara terstruktur dan sistemik. Pendidikan Islam masih terbatas pada konteks dakwah dan dilaksanakan di masjid, *As-Suffah*, *Kuttab*, dan di rumah para sahabat. Sasaran pendidikan Islam pada masa kenabian dan khulafaur Rasyidin lebih mengarah kepada akidah, akhlak, amal ibadah, sosial, politik, ekonomi, dan pertahanan (Tim Depag, 1986: 51).

Perkembangan dan ekspansi Islam semakin meluas, interaksi peradaban manusia semakin intens, terjadi *sharing* budaya dan ilmu pengetahuan yang natural, telah memberi ruang transformasi hidup umat Islam. Begitu juga dalam dunia pendidikan Islam, mengalami transformasi melalui dengan interaksi dan kolaborasi dengan sistem pendidikan lainnya, sebagai cikal bakal lahirnya madrasah. Madrasah di dunia Islam telah muncul sekitar abad ke-4/5 H (10/11 M), seperti munculnya madrasah-madrasah di Naisaphur Iran ( $\pm$  400 H) dan Madrasah Nidzamiyah di Baghdad (457 H) (Syalabi, 1973: 112). Madrasah ini sebagai lembaga pendidikan Islam sudah terstruktur, memiliki kurikulum, sistem pendidikan, dan dikelola secara professional.

Ekspansi Islam sampai ke wilayah nusantara, menjadi mediasi dari perkembangan pendidikan Islam khususnya madrasah. Madrasah dikonsepsikan sebagai lembaga pendidikan Islam yang moderat, terbuka, modern, dikelola secara professional, sebagai kontra dengan lembaga pendidikan

di pesantren. Madrasah di Indonesia dijumpai pada awal abad ke-20 (Kosim, 2007: 43). Madrasah berdiri di Indonesia tampak terlambat dari proses masuknya Islam, menunjukkan bahwa di Indonesia sudah memiliki lembaga pendidikan Islam yang disebut pondok pesantren. Madrasah terbentuk tidak terlepas dari pergualatan politik kolonial, Belanda, yang tidak respek terhadap pondok pesantren dan sebagai resolusinya adalah adanya lembaga pendidikan yang menengahi antara pendidikan umum dan pendidikan agama.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang kelahirannya berbeda jauh masanya dengan pondok pesantren. Madrasah didirikan dengan berbagai argument dasar yang dapat dijadikan catatan pertimbangan dalam berbagai dimensi, seperti dimensi sosial, dimensi budaya, dimensi politik, dimensi ekonomi, dimensi sains, dan sebagainya. Beberapa alasan yang mendorong penyelenggaraan pendidikan dan pendirian madrasah, menurut Muslimin (2004: 57-58) adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan pendidikan di mesjid dianggap telah mengganggu fungsi utama lembaga tersebut sebagai tempat ibadah.
2. Berkembangnya kebutuhan ilmiah sebagai akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan.
3. Timbulnya orientasi baru dalam penyelenggaraan pendidikan, sebagai guru mulai berfikir untuk mendapatkan rizki melalui pendidikan

Kegiatan madrasah di Indonesia diawali dengan kegiatan di masjid-masjid, kemudian dengan bertambahnya minat dan mendaftar dari masyarakat, tentu akan berdampak besar bagi keberlangsungan masjid sebagai tempat ibadah. Sebuah kewajaran jika kegiatan pendidikan Islam dialihkan dari Masjid menuju ke gedung tempat belajar agar lebih leluasa, fleksibel, dan inovatif. Selanjutnya, seiring dengan

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kegiatan pendidikan membutuhkan fasilitas seperti laboratorium, perpustakaan, sarana olah raga, atau kegiatan pertunjukkan, yang tidak dapat disediakan di masjid. Kemudian pendidikan mulai dikelola secara professional dan manajemen modern, maka membutuhkan sistem dan paradigma pengembangan komponen pendidikan berdasarkan kebutuhan, tuntutan, dan dinamika zaman.

Sejak Kemerdekaan RI, BP KNIP (Badan Pekerja Komite Nasional Indonesia Pusat) dalam sidang pada tanggal 29 Desember 1945, memberikan sejumlah rekomendasi kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, di antaranya adalah: "... Madrasah dan pesantren-pesantren yang pada hakekatnya adalah satu alat dan sumber pendidikan dan pencerdasan rakyat jelata yang sudah berurat dan berakar dalam masyarakat Indonesia umumnya, hendaklah pula mendapat perhatian dan bantuan yang nyata dengan berupa tuntunan dan bantuan material dari pemerintah" (Gunawan, 1986: 33). Madrasah dan pondok pesantren mendapat pengakuan dari pemerintah sebagai asset bangsa yang membutuhkan perhatian dan kehadiran untuk merawat dan memajukannya.

Lembaga pendidikan Islam yang berkembang di Indonesia awalnya adalah madrasah dan pondok pesantren. Madrasah yang dikelola pemerintah dan ada dikelola swasta, sedangkan pesantren awalnya semua dikelola oleh masyarakat. Perbedaan utama madrasah dengan pesantren menurut Furchan (2004: 36) terletak pada sistem pendidikannya. Madrasah menganut sistem pendidikan formal (dengan kurikulum nasional, pemberian pelajaran dan ujian yang terjadual, bangku dan papan tulis seperti umumnya sekolah model Barat) sedangkan pesantren menganut sistem non-formal (dengan kurikulum yang sangat bersifat lokal, pemberian pelajaran yang tidak seragam, sering tanpa ujian untuk mengukur keberhasilan

belajar santri). Karakteristik kedua lembaga pendidikan Islam tersebut dilindungi oleh negara, tentu melalui perjuangan para pemangku amanah, sehingga dapat eksis sampai hari ini.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang dinilai sebagai jalan tengah, perpaduan sistem modern dan tradisional, sehingga alumninya dapat diharapkan untuk memberikan kontribusi dalam memajukan pembangunan bangsa. Peraturan Menteri Agama Nomor 1/1946, tanggal 19 Desember 1946, yang menjelaskan bahwa di samping pengajaran agama, madrasah juga mengajarkan pengetahuan umum sekurang-kurangnya 1/3 dari jumlah jam pelajaran yang digelar. Pengetahuan umum dimaksud meliputi; bahasa Indonesia, membaca dan menulis huruf Latin, berhitung (untuk tingkat dasar). Ditambah dengan ilmu bumi, sejarah, kesehatan tumbuh-tumbuhan dan alam (untuk tingkat lanjutan) (Kosim, 2007: 48). Ekspektasi pemerintah terhadap lembaga pendidikan madrasah di era awal di Indonesia adalah melahirkan generasi yang teguh pada ajaran Islam dan sekaligus memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu, sehingga dapat fungsional dan kompetitif memasuki pangsa pasar.

Tahun 1952, ketentuan di atas disempurnakan melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 7/1952. Dalam peraturan ini jenjang pendidikan madrasah meliputi: (a) Madrasah Rendah, dengan masa belajar 6 tahun; (b) Madrasah Lanjutan Tingkat Pertama, dengan lama belajar 3 tahun setelah tamat Madrasah Rendah; (c) Madrasah Lanjutan Tingkat Atas, dengan lama belajar 3 tahun setelah tamat Madrasah Lanjutan Tingkat Pertama (Rahim, 2001: 55). Kebijakan tersebut memberikan strukturisasi kurikulum yang lebih sistematis dan komprehensif dalam membangun generasi muslim yang menguasai bidang keilmuan.

Upaya mengurangi buta huruf dan putus sekolah oleh masyarakat, maka perlu ada jaminan regulasi dari pemerintah

RI melalui lahirnya UU Nomor 4 Tahun 1950. Untuk melaksanakan amanat UU tersebut, khususnya tentang wajib belajar, pada tahun 1958 Departemen Agama memelopori berdirinya Madrasah Wajib Belajar (MWB) dengan lama belajar 8 tahun. MWB diarahkan pada pembangunan jiwa bangsa untuk kemajuan di lapangan ekonomi, industrialisasi, dan transmigrasi. Materi pelajaran meliputi: pendidikan agama, umum, dan keterampilan untuk mendukung kesiapan anak untuk berproduksi atau bertransmigrasi dengan swadaya. Kurikulum MWB merupakan gabungan dari tiga perkembangan; akal, hati nurani, dan keterampilan. Dengan komposisi mata pelajaran; 25% mata pelajaran agama dan 75% mata pelajaran umum dan keterampilan (Daulay, 2001: 76).

Perjuangan legalitas dan legitimasi eksistensi madrasah selalu berjalan oleh Menteri Agama RI, sehingga melahirkan konsensus tiga menteri yang disebut SKB Tiga Menteri. Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri (Menag, Mendikbud, dan Mendagri) tahun 1975 yang menetapkan bahwa lulusan madrasah dianggap setara dengan lulusan sekolah umum, lulusan madrasah dapat melanjutkan pendidikan ke sekolah umum yang lebih tinggi, dan peserta didik madrasah boleh pindah ke sekolah umum yang sama jenjangnya. Demikian pula sebaliknya. Kompensasi dari kesetaraan itu adalah bahwa 70% dari kurikulum madrasah harus berisi mata pelajaran umum (Akhwan, 2008: 43). Legalitas eksistensi madrasah semakin besar dan memiliki posisi yang sama dengan legalitas sekolah umum, namun demikian sisi negative yang harus diterima madrasah adalah berkurangnya jatah pelajaran agama di madrasah yang hanya sampai 30%.

Lahirnya SKB Tiga Menteri membawa 'angin baru' bagi madrasah agar lebih kreatif dan inovatif, namun pada sisi lain harus merelakan kehilangan mata pelajaran dengan menambah

jata pelajaran umum sampai level 70%. Bunyi SKB tersebut antara lain (Lihat Maksum, 1999: 150-151):

1. Madrasah meliputi tiga tingkatan: Madrasah Ibtidaiyah, setingkat dengan Sekolah Dasar; Madrasah Tsanawiyah, setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama; dan Madrasah Aliyah, setingkat dengan Sekolah Menengah Atas (Bab I pasal 1 ayat 2);
2. Ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum yang setingkat; Lulusan madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat lebih atas; Peserta didik madrasah dapat pindah ke sekolah umum yang setingkat (Bab II pasal 2);
3. Pengelolaan madrasah dilakukan oleh Menteri Agama; Pembinaan mata pelajaran agama pada madrasah dilakukan oleh Menteri Agama; Pembinaan dan pengawasan mutu mata pelajaran umum pada madrasah dilakukan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bersama-sama dengan Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri (Bab IV pasal 4)

Tiga poin besar di atas menegaskan posisi madrasah semakin kuat di tengah sistem pendidikan nasional. Madrasah memiliki jenjang pendidikan mulai ibtidaiyah sampai Aliyah menunjukkan kesempatan memperbaiki sistem pendidikan Islam pada jalur madrasah yang lebih sistematis dan komprehensif. Luaran madrasah memiliki posisi kuat yang sejajar dengan luaran sekolah umum, menunjukkan madrasah memiliki peluang untuk berinovasi pengembangan kompetensi dan kualifikasi lulusan. Kurikulum madrasah dalam bidang keagamaan dibina oleh Kementerian Agama dan bidang ilmu umum dibina oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, menunjukkan adanya pengakuan sistem pembelajaran yang berkualitas dan peluang mendapatkan fasilitas yang lengkap.

Perjuangan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang diakui statusnya sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional terus berjalan. Keluarnya Undang-undang Sisdiknas Nomor 2 Tahun 1989 mengubah secara signifikan posisi madrasah dalam sistem pendidikan nasional. Madrasah tidak lagi sebagai lembaga pendidikan keagamaan, melainkan menjadi sekolah umum berciri khas agama Islam (Kosim, 2007: 54). Posisi madrasah tersebut secara manajemen kebijakan telah mendapat status yang sama dengan sekolah lain dalam hal pengelolaan, keuangan, dan pencapaian standar nasional pendidikan. Madrasah akan mendapatkan perlakuan yang sama dengan sekolah umum, sehingga berpeluang untuk meningkatkan mutu kurikulum, pembelajaran, dan manajerial.

Madrasah secara nasional diterima dan diakui sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki legalitas formal. Fadjar (1999: 15) menyatakan bahwa, pengakuan madrasah sebagai sekolah umum berciri khas Islam merupakan wujud budaya simpatik jati diri budaya bangsa yang berakar pada peradaban “Bhinneka Tunggal Ika. Madrasah diposisikan sebagai lembaga pendidikan Islam yang dapat menyuarakan Islam moderat yang dapat bersanding di tengah kemajemukan bangsa Indonesia. Madrasah berkembang sesuai ‘nalar’ kultural bangsa Indonesia sehingga luarannya dapat mengayomi, pencerah, dan menjadi perekat dalam menjaga persatuan dan kesatuan RI.

Implikasi lain adanya UU No 2 Tahun 1989 memberikan arah transformasi madrasah yang lebih inklusif dan akomodatif. Madrasah dapat dijadikan ‘alas’ epistemology dalam menformulasi paradigma keilmuan yang mereduksi dikotomi kelembagaan dan keilmuan. Azra (2002: 71) mengatakan bahwa pengakuan tersebut menunjukkan bahwa secara perlahan namun pasti, dikotomi antar madrasah dan sekolah umum mulai pudar. Ekspektasi tersebut merupakan



refleksi dari perjuangan ilmuwan muslim yang menjadikan lembaga pendidikan Islam sebagai basis integrasi ilmu atau islamisasi ilmu pengetahuan.

Suasana lembaga madrasah yang melahirkan ciri khas tersebut mengandung unsur-unsur sebagai berikut: (1) Perwujudan nilai-nilai keislaman di dalam keseluruhan kehidupan lembaga madrasah; (2) Kehidupan moral yang beraktualisasi, dan (3) Manajemen yang profesional, terbuka, dan berperan aktif dalam masyarakat (Tilaar, 2004: 179). Misi madrasah dalam konteks pendidikan sebagai wadah yang mampu menetralkan nilai-nilai keislaman dalam kehidupan sosial, sebagai institusi yang dapat mengeksperimentalkan moralitas dan akhlakul karimah yang lebih ‘membumi’, dan yang tak kalah pentingnya adalah sistem manajerial dan kepemimpinan madrasah yang harus mengikuti perkembangan zaman yang menunjang tinggi nilai-nilai profesionalisme, keterbukaan, dan partisipatif.

Secara kelembagaan, madrasah mengemban misi pendidikan Islam yang mengaktualisasikan doktrinnya sebagai *rahmatan lil ‘alamin* yakni membangun nilai-nilai kasih sayang dalam konteks lebih luas di alam jagad ini. Oleh sebab itu, sangat penting madrasah memiliki status yang lebih kuat di dalam sistem pendidikan nasional dengan ruang kreativitas dan inovatif yang tinggi. Dengan Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003, Pemerintah RI memberikan anggaran yang relatif seimbang para sekolah dan madrasah. Pada 2004 anggaran pendidikan bagi para peserta didik, mulai dari Ibtidaiyah, Tsanawiyah, hingga Aliyah, memperoleh subsidi dan anggaran yang relatif sama dengan sekolah umum di bawah Depdiknas (Burhanudin, 2006: 42). Keterangan tersebut menegaskan bahwa madrasah memiliki kesetaraan yang sama dengan sekolah umum terutama dalam binaan Kemendiknas. Sebuah ‘angin segar’ bagi madrasah di era reformasi yang telah

mendapatkan perhatian besar dari pemerintah, melalui dengan bantuan material dalam bentuk pembangunan fisik, bantuan sarana dan prasarana, pengangkatan ASN bagi guru-guru madrasah, sertifikasi guru madrasah, bantuan pendidikan bagi peserta didik, dan sebagainya.

### **C. Prospek Pendidikan Madrasah**

Madrasah bagian dari asset bangsa Indonesia yang lahir dan tumbuh dalam ‘rahim’ sejarah perjuangan dan pembangunan bangsa. Madrasah didirikan sebagai bentuk respon terhadap berbagai permasalahan umat Islam dan peluang yang harus diraih di tengah persaingan yang tinggi. Kesadaran intelektual muslim dalam memajukan masyarakat melalui pendidikan, yakni melakukan restorasi sistem pendidikan melalui dengan madrasah. Muhaimin (1993: 305) menegaskan bahwa latar belakang lahirnya madrasah di Indonesia, adalah:

1. Sebagai manifestasi dan realisasi pembaharuan sistem pendidikan Islam.
2. Usaha penyempurnaan terhadap sistem pesantren ke arah suatu sistem pendidikan yang sama dengan sekolah umum, misalnya masalah kesamaan kesempatan kerja dan memperoleh ijazah.
3. Adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam khususnya santri yang terpukau dengan barat sebagai sistem pendidikan mereka.
4. Sebagai upaya untuk menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilakukan oleh pesantren dan sistem pendidikan modern dari hasil akulturasi.

Madrasah didirikan dengan semangat membangun sistem pendidikan modern yang menjembatani sistem pendidikan tradisional (pondok pesantren) dan sistem pendidikan umum (sekolah). Jalan tengah ini sebagai

‘kompromi peradaban’ yang terus digemakan oleh ilmuwan muslim yang berhaluan modern. Besarnya peluang kerja yang tersedia di berbagai sektor yang tidak dapat diisi oleh alumni pesantren, karena hanya mendalami ilmu agama Islam, sehingga madrasah ini dilahirkan untuk menjawab peluang kerja tersebut dengan tetap mempertahankan tradisi Islam (ilmu-ilmu keislaman). Kolaborasi antara sistem pendidikan yang berkembang di Barat yang berbasis eksperimen dan rasionalitas, diinteraksikan dengan sistem pendidikan tradisional yang berbasis normatif dan transenden, ingin diimplementasikan dalam sistem pendidikan di madrasah. Upaya tersebut telah membuahkan hasil yang signifikan, di mana alumni madrasah semakin kompetitif, baik dalam pangsa pasar maupun dalam melanjutkan studi di perguruan tinggi umum.

Dinamika zaman dan dampak dari akselerasi ilmu pengetahuan dan teknologi, telah berimplikasi signifikan dalam kehidupan sosial. Tatanan kehidupan social mengalami disrupsi atas lajunya terutama pada bidang teknologi informasi dan komunikasi. Terjadinya kolonialisme gaya baru dalam bidang budaya, politik, ekonomi, hukum, dan berbagai bidang lainnya, telah mengintrodusir identitas lokal sebagai kearifan yang harus dijaga dan dilestarikan. Generasi muda mulai terpapar berbagai ‘virus’ ideologi seperti sekularisme, pluralisme, liberalisme, materialisme, hedonisme, dan seterusnya, sehingga melahirkan kecemasan baru atas eksistensi identitas kearifan lokal (Islam) pada generasi muda. Kapitalisme dan individualisme semakin ‘menggema’ yang berefek terhadap ‘kehampaan’ spiritual pada masyarakat. oleh sebab itu, di tengah-tengah krisis peradaban modern saat ini, umat manusia banyak berharap pada Islam dan harapan ini harus segera dijawab oleh pengelola pendidikan madrasah (Zamroni, 2001: 13).

Dalam konteks kesejarahan, sejumlah madrasah dan sekolah umum berciri khas Islam dengan beberapa corak; *Pertama*, pendirian madrasah dengan dominasi mata pelajaran agama ditambah mata pelajaran umum (madrasah plus), sebagaimana dilakukan Madrasah Adabiyah Padang Panjang (1909). *Kedua*, pendirian sekolah umum model Belanda ditambah mata pelajaran agama (sekolah plus), seperti yang ditawarkan Sekolah Adabiyah Padang (1915). *Ketiga*, pendirian madrasah dengan bidang kajian sepenuhnya agama (madrasah diniyah) yang dikelola secara modern, sebagaimana ditawarkan Madrasah Sumatera Thawalib (1919) (Maksum, 1999: 106).

Madrasah telah memberikan jawaban yang komprehensif untuk mempersiapkan generasi muda yang fungsional dan kompetitif. Madrasah bukan saja mengkaji Islam secara mendalam dengan pendekatan tradisional, tetapi mengelaborasi dengan metodologi ilmu pengetahuan yang berbasiskan pada eksperimen dengan pembuktian yang objektif, rasional, dan empirik. Sisi lain yang menjadi perhatian dari madrasah adalah merekonstruksi sistem manajemen pendidikan yang lebih mengadopsi kemoderenan dengan nilai-nilai profesionalitas, transparansi, akuntabel, dan bertanggungjawab.

Madrasah yang diminati oleh masyarakat, sebagaimana filosofi hidup BJ. Habibi, yakni perlu keseimbangan dari dua pilar sayap pesawat terbang, yakni Imtaq (Iman dan Taqwa) dan Iptek (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Kedua pilar tersebut (Imtaq dan Iptek) sebagai misi utama ajaran Islam melalui pendidikan madrasah sehingga luarannya dapat menjadi ‘duta’ rahmatan lil ‘alamin. Manusia “cerdas, kreatif, dan beradab” adalah sosok yang sangat dibutuhkan pendidikan Islam, termasuk pendidikan madrasah untuk menghadapi globalisasi (Ma’arif, 2007: 123). Manusia cerdas, kreatif, dan beradab, di samping sejalan dengan nilai utama dalam ajaran Islam terhadap pembentukan kepribadian generasi muslim, juga

sekaligus ‘senafas’ dengan kearifan lokal bangsa Indonesia yang memiliki keadaban dalam berjuang, kecerdasan dalam menyelesaikan masalah, dan kreativitas dalam melahirkan karya.

Pengalaman pahit bangsa Indonesia dalam ‘kerangkeng’ kolonialisme yang berabad-abad lamanya, yang merenggut pengorbanan yang luar biasa, pendangkalan akidah yang sistemik, serta pembodohan yang terstruktur, menyebabkan bangsa Indonesia lamban dalam bergerak mengejar kemajuan. Kehadiran madrasah menjadi salah satu harapan umat Islam dalam menyelesaikan keterbelakangan umat Islam dan agar dapat mengisi multidimensi profesi kehidupan. Konsep madrasah bagi masyarakat muslim Indonesia sesungguhnya ideal, lembaga pendidikan ini secara konseptual ingin mengembangkan semua ranah pendidikan yang lebih sempurna dan komprehensif, yaitu aspek intelektual, spritual, sosial, dan keterampilan sekaligus (Suprayogo, 2007:11).

Tuntutan kehidupan social kontemporer setidaknya memiliki ‘modal’ hidup dalam bentuk kecerdasan, sebagaimana yang disebutkan Imam Suprayogo, yakni kecerdasan intelektual, spiritual, sosial, dan vokasional (keterampilan). Kecerdasan intelektual yang mengarah kepada *concept skill*, madrasah mengembangkan sistem pembelajaran yang kreatif, inovatif, kebebasan, dan berpusat kepada peserta didik. Kecerdasan spiritual sebagai modal dasar generasi muda yang diinternalisasikan secara massif dan intens, sebagai modal ketahanan psikis dan kepribadian dalam melakoni hidup yang kompetitif dan penuh problematika. Kecerdasan sosial yang mengarah kepada *human relation skill*, madrasah mengembangkan bakat dan minat peserta didik dalam bidang keorganisasian, kepemimpinan, kepedulian, dan kemanusiaan. Kecerdasan vokasional yang mengarah kepada *technical skill*, madrasah memberikan pelatihan dan bimbingan khusus, baik

bersifat *softskill* maupun *hardskill* agar memiliki kemandirian dan kreativitas dalam menyelesaikan problematika kehidupannya.

Rahman Halim dalam (Ibnu Rusydi, 2014: 13) menawarkan gagasan reformulasi madrasah dengan mengkonkritkan visi, misi dan tujuan madrasah untuk mencapai standar mutu yang diharapkan yakni pendidikan yang Islami, populis, berkualitas dan beragam. Meningkatkan praktek pembelajaran, membekali peserta didik ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan dan sikap untuk hidup, sehingga proses pembelajaran hendaknya didesain secara variatif, dinamis, aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan. Model pembelajaran direlasikan dengan karakteristik materi keilmuan, kecenderungan psikologis peserta didik, tuntutan dan kebutuhan masyarakat, akselerasi ilmu pengetahuan dan teknologi, sikap religiusitas peserta didik, serta kearifan lokal lingkungan sekolah.

Sementara manajemen pengelolaannya diarahkan pada model manajemen peningkatan mutu Madrasah berbasis kemandirian dan kemitraan yang partisipatif. Dengan melibatkan tanggung jawab berbagai pihak antara lain, Pemerintah Daerah, Kementerian Agama bidang terkait, Dewan Pendidikan, Komite Madrasah, wirausaha, institusi terkait, dan masyarakat sekitar. Manajemen madrasah sangat penting direstorasi yang mengarah kepada standar mutu pendidikan nasional. Sistem penjaminan mutu penting digerakkan pengendalian yang efektif dan akuntabel sebagai wujud profesionalisme pengelolaan lembaga pendidikan madrasah. *Good government* pada birokrasi madrasah penting diterapkan dalam upaya perbaikan ketatakelolaan pamong dan struktur pengambilan kebijakan yang jelas dan tegas.

Madrasah dengan posisinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengadopsi kurikulum umum, akan selalu

mendapat perhatian dan respon dari masyarakat. Abdurrahman (2000: 130-137) menyatakan bahwa peluang madrasah di tengah masyarakat, antara lain:

1. Kehidupan beragama yang semakin semarak dan semakin diamalkan dalam kehidupan pribadi maupun dalam sosial kemasyarakatan memberi peluang untuk bersama-sama membangun khususnya dalam bidang pendidikan yang mempunyai peranan strategis dalam peningkatan sumber daya manusia. Di tengah krisis moral yang terjadi di Indonesia, pendidikan madrasah menjadi pilihan tepat karena paket pendidikan di dalamnya sudah mencakup pemberian wawasan ilmu agama. Masyarakat yang religious dan sadar akan perubahan zaman, memilih madrasah sebagai solusi efektif dalam menyiapkan generasi muda yang lebih berdaya saing.
2. Semakin berfungsinya Kementerian Agama dalam pembinaan dan pengelolaan madrasah. Hal ini kemudian dikuatkan dengan adanya program strategis Kementerian Agama yakni meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Kehadiran Kementerian Agama semakin massif dengan menjalin kemitraan dengan pihak terkait dalam memajukan mutu pendidikan di madrasah. Madrasah sekarang dituntut menjaga mutu melalui akreditasi dari Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah sebagai bentuk tuntutan yang besar terhadap mutu pendidikan dan pembelajaran kepada madrasah.
3. Adanya animo masyarakat dan gairah beribadah untuk berperan serta dalam ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa dan membangun manusia Indonesia seutuhnya, serta meningkatkan sumber manusia melalui penyelenggaraan madrasah dan memasukkan putra-putrinya pada jenjang pendidikan madrasah. Masyarakat sadar akan pentingnya bekal agama kepada anak-anaknya sekaligus memiliki

wawasan pada ilmu umum serta keterampilan kerja, yang menjadikan madrasah sebagai pilihannya.

4. Adanya peluang untuk mengembangkan program sesuai dengan kemandirian dan ciri kekhususan madrasah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan nasional. Kebijakan pemerintah melalui Kementerian Agama dan Kemendiknas memberikan kebebasan pengelola madrasah untuk memilih distingsi berdasarkan kebutuhan, tuntutan, dan potensi yang dimilikinya.
5. Adanya dukungan masyarakat yang sangat luas dalam upaya untuk ikut berperan serta dalam menyelenggarakan madrasah, baik dalam hal pengelolaan, pembangunan maupun dalam hal tanggung jawab kemitraan dalam pengabdianya kepada bangsa, negara dan agama. Madrasah mendapat dukungan dari masyarakat luas melalui kemitraan yang terbuka dan bersifat mutual simbiosisme, seperti badan usaha, lembaga sosial, lembaga swadaya, organisasi sosial, organisasi massa, dan seterusnya.

Karakteristik madrasah yang futuristik dan berorientasi masa depan adalah ditandai dengan; 1) Harus mampu mempertinggi kecerdasan dan kemampuan anak didik; 2) Memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi beserta manfaat dan aplikasinya; 3) Dapat meningkatkan kualitas hidup; dan 4) Dapat memperluas pandangan hidup sebagai manusia yang komunikatif terhadap keluarga, masyarakat dan pergaulan global (Isna, 2001: 35). Madrasah dituntut memasuki percaturan global dengan daya saing yang tinggi melalui kompetisi pada bidang sains dan karya kreativitas peserta didik. Madrasah penting mempersiapkan instrument ilmu dalam memperluas interaksi global seperti Bahasa, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Komunikasi, dan Wawasan Keilmuan lainnya. Madrasah telah merintis spesifikasi keilmuan yang lebih



mutakhir untuk dikembangkan dan diajarkan kepada peserta didik, seperti *artificial intelligence*, kepemimpinan dan *risk management*, mitigasi bencana alam, entrepreneurship, pertanian, perikanan, dan seterusnya.

Dengan demikian, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dituntut mampu survive di tengah masyarakat industry, mengembangkan kualitas sumber daya manusia, pengembangan kurikulum inklusif dan humanis, pelengkapan infrastruktur pembelajaran, dan sebagainya. Malik Fajar (1998: 13) merumuskan pendidikan Islam dapat menjadi alternatif apabila memenuhi empat tuntutan sebagai berikut:

1. Kejelasan cita-cita dengan langkah-langkah yang oprasional di dalam usaha mewujudkan cita-cita pendidikan Islam.
2. Memberdayakan kelembagaan dengan menata kembali sistemnya.
3. Meningkatkan dan memperbaiki manajemen.
4. Peningkatan mutu sumberdaya manusia.

Kesuksesan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dapat dilihat pada konsistensi memegang dan meneguhkan ruhil Islam sebagai orientasi pembelajaran. Madrasah mengembangkan tata pamong yang mengacu kepada *good government* dan *clean governance*. Madrasah dituntut mampu membenahi tata kelola yang lebih professional, transparan, dan akuntabel, serta manajemen berbasis mutu. Kemudian madrasah penting memprioritaskan pengembangan mutu sumber daya manusia, baik sebagai pendidik, tenaga kependidikan, maupun warga sekolah lainnya. Mutu sumber daya manusia pengelola madrasah yang tinggi berimplikasi kepada mutu madrasah yang berkembang dan terkendali.

Pada era globalisasi, madrasah memiliki peran sentral dan strategis dalam sistem pendidikan nasional. Tuntutan keunggulan dalam berbagai bidang, baik bidang keilmuan,

keterampilan, moralitas, maupun kepemimpinan, madrasah semakin eksis dan mendapatkan rekognisi dari berbagai pihak. Madrasah senantiasa meningkatkan kualitas dengan memiliki keunggulan dan memadukan pengajaran pendidikan, serta moralitas luhur. Pengajaran bahasa asing (Arab-Inggris), ilmu umum dan agama yang dikaji dan dikembangkan secara inovatif (Fathurrohman, 2012: 39). Inovasi pengembangan madrasah memiliki momentum dalam berbagai tuntutan dan kebutuhan zaman, terutama dalam aktualisasi keunggulan di berbagai event, baik regional, nasional, maupun skala internasional.

Ekspektasi masyarakat terhadap madrasah pada sisi tertentu adalah dapat menjadi ‘miniatur’ social yang menunjang tinggi nilai-nilai keislaman, keilmuan, peradaban, dan peran kemanusiaan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam seharusnya menerapkan manajemen yang berasaskan nilai kebenaran, kejujuran, keterbukaan, akuntabilitas, integritas, dan kredibilitas sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw dan sahabatnya yang berkomitmen besar terhadap nilai-nilai kebenaran dan kejujuran (Asmani, 2013: 87). Ruhil Islam menjadi ‘inspirasi utama dan sentral’ dalam kehidupan sosial dan peradaban, sejatinya dimulai dari keteguhan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam bersikap istiqamah dan konsisten memegang panji-panji kebenaran, sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad Saw. Manajemen Rabbani menjadi kata kunci terbaik dalam pengelolaan birokrasi madrasah sehingga membawa keberkahan bagi lahirnya generasi muslim yang berkeadaban.

## BAB VIII

# TELAAH EMPIRIK MADRASAH

---

### A. Data Empirik

#### 1. Kompetensi manajerial yang dilakukan oleh kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap

##### a) Peran Kepala Madrasah sebagai *Educator*

**D**alam melakukan fungsinya sebagai *edukator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga guru, Sesuai dengan wawancara saya dengan kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap, agar guru dapat meningkatkan profesionalismenya, Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap sebagaimana peranya sebagai seorang *educator* selalu aktif mengadakan pembinaan, pengarahan, pelatihan, hal ini sesuai dengan pernyataan: Sebagai *educator*, bagaimana saudara membimbing guru untuk penyusunan RPP, pelaksanaan proses pembelajaran dikelas, dalam meningkatkan profesional guru? Dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru MIN Salomallori Kabupaten Sidrap ada beberapa yang Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap lakukan seperti; mengadakan pembinaan, pengarahan, dan mengikutkan guru di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap ini mengikuti kegiatan kegiatan yang diadakan di sekolah ataupun diluar sekolah. Sebagaimana yang kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap jawaban saat diwawancarai,

Di sekolah saya mengadakan *breefing* pagi sebelum teman dewan guru masuk ruang kelas untuk

mengajar, mengadakan In house training (IHT), memberikan informasi-informasi memberikakan kesempatan kepada teman-teman untuk mengembangkan profesinya dengan mengikutkan mereka tentang perkembangan ilmu pengetahuan yang baru terkait dengan materi, maupun metode,serta strategi pembelajaran, langkah langkah pembuatan RPP yang terbaru (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Selain kegiatan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pemerintah ataupun pihak swasta yang peduli terhadap nasib madrasah, yang dilakukn oleh kepala madrsah adalah mengikutkan guru untuk mengikuti MGMP, KKG, diskusi, seminar, dan lokakarya. Menyadari bahwa MIN Salomallori Kabupaten Sidrap sebagai rujukan tentu kami berusaha membina guru kami semaksimal mungkin, Untuk pembinaan mental guru maka beliau katakan:

Hal-hal yang saya lakukan bersama teman-teman adalah pembinaan mental sepiritual, setiap sebulan sekali dalam rangka membekali mereka agar dalam aktifitas mengajarnya selalu memberikan rujukan keislaman kepada para siswanya dan juga agar selalu menjadi panutan bagi siswa-siswi di madrasah ini, selain pembinaan spiritual juga yang terkait dengan perencanaan pembelajaran danbimbingan konseling, pembuatan analissis pembelajaran serta evaluasi pembelajaran (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Selain bagaimana menjalankan peranya sebagai edukator peneliti juga menanyakan apa kesulitan yang dialami selama menjalankan peran tersebut. Dalam menjalankan perannya beliau katakan bahwa,

Adapun kesulitan dan kendalanya adalah rasa pake wuh kepada guru senior untuk mengarahkan dan membimbing mereka untuk menjadi semangat dalam mengajar (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Selanjutnya untuk mengetahui terkait dengan peran kepala madrasah sebagai edukator, penulis mengadakan wawancara dengan sejumlah guru yang telah sertifikasi yang selanjutnya disebut sebagai informan. Berikut petikan wawancara yang penulis lakukan dari beberapa informan, untuk mengetahui dan cross cek apakah kepala madrasah melakukan perannya sebagai Educator dengan pertanyaan, “sebagai seorang edukator, bagaimana kepala madrasah saudara dalam membimbing guru-gurunya agar menjadi guru profesional? Ketika penulis mengadakan wawancara dengan kepala madrasah beliau katakan,

Saya sertifikasi dari tahun 2010, ini kami menyadari bahwa peran kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru sangatlah baik, kami di bimbing, diarahkan, dibina agar dalam mengajar /menjadi guru lebih professional (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Dalam wawancara tersebut penulis dapatkan informasi bahwa ada perhatian yang luar biasa yang dilakukan oleh kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dalam meningkatkan profesinya seperti yang dikatakan informan;

Seorang guru yang telah lama disini saya sangat terbantu sekali atas arahan, perhatian, binaan beliau sehingga saya khususnya dan umumnya guru-guru yang di sini bisa sejajar dengan guru madrasah lain sehingga kami bisa mengikuti sertifikasi guru, kami diajak diskusi, bertukar pikiran untuk memecahkan permasalahan, kesulitan dalam proses kegiatan belajar mengajar, untuk pembuatan RPP biasanya dilakukan awal tahun secara bersama-sama dalam satu waktu yang telah di sepakati sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Senada yang disampaikan oleh Informan kedua dengan, yang juga dalam sela-sela kesibukan beliau dalam mengajar

bidang study al-Qur'an Hadis, sekaligus wakil kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap bagian kesiswaan, dan bagaimana kepala madrasah anda membimbing anda menjadi guru profesional. Penulis mendapatkan jawaban bahwa kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap yang selalu mengarahkan, untuk selalu membuat rencana pembelajaran dengan baik, memberi masukan cara-cara mengajar yang efektif dan efisien, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar pendidikan, mengikutkan guru di MGMP. Salah seorang guru ketika diwawancarai mengatakan,

Beliau sangat komit terhadap mutu sehingga fokus beliau terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sangat tinggi, tentu saja akan perhatiannya kepada kompetensi guru, beliau berusaha memfasilitasi dan mendorong guru secara terus menerus untuk meningkatkan kopetensinya sehingga menjadi guru yang professional, ada beberapa yang sering dilakukan yaitu pembinaan berbentuk brifeng sebelum masuk kelas, *in house training*, memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti seminar-pelatihan, dan bahkan memberikan peluang untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (Heriyanti, Guru Agama MIN Salomallori, wawancara, 04 September 2020).

Saya tanyakan kepada informan keempat, apakah saudara sudah sertifikasi, dan bagaimana kepala madrasah anda membimbing anda menjadi guru profesional. Sebagai seorang guru yang telah bersertifikasi, banyak hal tuntutan yang harus saya lakukan, agar betul betul menjadi guru yang profesional, sebagaimana undang-undang guru dan dosen tentu saya harus mempunyai kompetensi padagogik, kompetensi sosial, kompentensi kepribadian, dan kompetensi profesional, kompetensi kompetensi tersebut tentu tidak begitu saja saya langsung saya peroleh, pastilah ada peranan dari kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap kami yang mengarahkan,

membimbing, dan membina kami. Sebagai kepala madrasah banyak hal yang beliau lakukan untuk kami agar guru yang di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap ini bisa profesional.

Berdasarkan fakta apa yang dilakukan kepala madrasah menurut keterangan informan ke empat ini adalah:

Untuk kompetensi paedagogik misalnya, kami di setiap awal semester dalam rangka untuk merancang rencana persiapan mengajar (RPP) kami dikumpulkan dengan kegiatan IHT, dalam IHT tersebut beliau mengarahkan membimbing dan memberikan contoh-contoh RPP yang terbaru yang harus dikembangkan sesuai dengan perkembangan kurikulum dan perkembangan teknologi serta ilmu pengetahuan, guru di minta untuk selalu merubah metode-metode, alat dan sarana, serta model atau strategi mengajarnya yang digunakan. Memperhatikan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang berkembang, baru baru ini untuk menjadikan gurunya profesional dalam bidang IT madrasah menambahkan LCD proyektor untuk masing-masing kelas, sehingga guru di tuntut untuk menggunakan lektop dan ILCD proyektor dalam mengajarnya, Pemeriksaan terhadap perangkat rencana persiapan pembelajaran (RPP) kepala madrasah lakukan dengan bersamaan beliau melakukan supervisi untuk melakukan penilaian DP3 setelah guru di beri tahu terlebih dahulu. Di kompetensi kepribadian beliau membuat trobosan yaitu mengadakan kegiatan rutin pengajian bergilir dari rumah kerumah guru tiap bulanya, mengadakan briefing pagi untuk mengingatkan guru agar berbuat dan bertindak profesional dalam mengajar, karena guru di gugu dan di tiru, memberi contoh dan berbuat sesuai dengan akhlak Islam selalu di tekankan dan selalu dilakukan di depan siswa-siswannya. Untuk kompetensi profesional bersama kepala-kepala madrasah se Kabupaten Sidrap bersepakat untuk mengadakan kegiatan KKG untuk masing masing guru bidang study, sehingga saya

khususnya dan pada umumnya guru guru di sini dapat menambah wawasan dan pengetahuan baru tentang berbagai hal perkembangan teknologi, metode, strategi mengajar (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Menurut teori, bahwa untuk meningkatkan profesionalisme guru yang harus dilakukan oleh kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap adalah untuk meningkatkan profesionalisme tenaga guru di madrasahya, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga guru serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Mengikutkan tenaga guru dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi. Menggerakkan team evaluasi hasil belajar untuk memotivasi siswa agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan menekankan sesuai dengan teori isiplin yang tinggi. Sedang indikator yang direncanakan indikator meliputi pertama mampu membimbing guru, kedua mampu membimbing karyawan, ketiga mampu membimbing siswa, keempat mampu mengembangkan staf, kelima mampu belajar mengikuti perkembangan IPTEK, keenam mampu memberikan contoh mengajar yang baik,

## **2. Profesionalisme Guru di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap**

### **a. Kompetensi profesional guru-guru Madrasah.**

Guru yang memiliki kompetensi profesional adalah guru yang memiliki pengetahuan yang luas dari *subject matter*



(bidang studi) yang akan diajarkan serta penguasaan metodologi dalam arti memiliki konsep teoritis mampu memilih metode dalam proses pembelajaran sehingga dapat berlangsung sebagaimana mestinya dan setiap siswa mampu menerima pembelajaran dengan baik sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Berikut hasil wawancara dengan kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap, beliau menjelaskan bahwa:

Semua guru disini rata-rata latar belakang jenjang pendidikannya sudah S1 dan semuanya lulusan dari lembaga perguruan tinggi di Sulawesi Selatan, dengan berbagai fak masing-masing jurusanya. Maka dari itu dalam hal kompetensinya ya sudah bisa dikatakan kompeten. Karena dalam dalam hal mengajar para guru disini sudah sesuai dengan bidang masing-masing, apalagi semuanya sudah lulus Sertifikasi, otomatis ya sudah di diklat menjadi guruyang professional dibidangnya (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Demikian tadi ulasan dari bapak kepala sekolah telah menyatakan bahwa guru di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap rata-rata sudah mengikuti sertifikasi guru dan dalam hal pedagogik para guru disini sudah mempunyai keluasan ilmu dalam bidangnya masing-masing saat menyampaikan materi pembelajaran diwaktu KBM. Seperti halnya yang dituturkan oleh salah seorang tenaga guru, bahwa:

Rata-rata guru disini sudah tersertifikasi semuanya. Namun ada salah satu guru yang belum memenuhi syarat untuk bisa mengikuti sertifikasi guru, karena masih baru mengabdikan disini. Tetapi para guru di sini dalam hal keluasan ilmunya ya menurut saya sudah cukup memadai (Nurjannah, Guru MIN Salomallori, wawancara, 04 September 2020).

Kompetensi guru perlu ditingkatkan, dalam hal ini dimaksud untuk mengimbangi dunia pendidikan yang semakin maju. Guru yang professional adalah pendidik yang mempunyai

potensi akademik, latar belakang pendidikan yang tinggi dan kreatif serta inovatif dalam pembelajaran. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap, bahwa:

Guru yang professional itu dilihat dari segi akademiknya, latar belakang pendidikannya sampai tingkat mana, ya paling tidak harus S1, performennya, penampilan misalnya cara berpakaian, cara berbicara bagaimana tutur katanya dari ia berbicara kita bisa menilai apakah guru itu punya potensi dalam mengajar apa tidak. Dilihat dari inteligensinya nilai IPKnya paling tidak diatas tiga, bagaimana ia menangani siswa, kreatif dan inovatif serta keterampilan lainnya (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Seperti halnya yang dituturkan oleh salah seorang tenaga guru, bahwa:

Untuk kompetensi guru khususnya guru-guru yang mengajar disini cukup baik mas, dalam arti tolak ukur kehadiran, kompetensi keprofesionalitas guru dan kelengkapan mengajar guru (ketika mengajar di kelas selalu membuat RPP) dan ketika dalam mengajar tidak menggunakan satu metode tetapi selalu bergantian sesuai dengan materi yang akan disampaikan agar anak itu tidak merasa bosan atau jenuh dan rata-rata semuanya sudah tersertifikasi jadi sudah terlatih dan cukup berkompeten (Masati L, Wali Kelas II MIN Salomallori, wawancara, 04 September 2020).

Dalam rangka meningkatkan kompetensi, guru sebagai seorang pendidik yang professional, dan bisa menempatkan diri sebagai fungsional transfer ilmu pengetahuan kepada anak didiknya dalam proses belajar mengajar yang meliputi tiga aspek yaitu; kognitif, afektif, psikomotorik, maka guru sebagai fasilitator harus membuat dan menyiapkan bahan ajar sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan

kurikulum yang digunakan di sekolah. Seperti yang dijelaskan oleh wali kelas III bahwa:

Disini sudah mulai menerapkan kurikulum 2013 tematik yang dalam pembelajarannya menggunakan pendekatan kontekstual maka sudah barang tentu setiap kali sebelum melakukan kegiatan pembelajaran setiap guru harus membuat RPP, dan diawal tahun ajaran baru guru harus membuat prota (program tahunan) begitu juga disetiap semester guru harus membuat promes (program semester) dan silabus (Nursyam, Wali Kelas III MIN Salomallori, wawancara, 04 September 2020).

Sama halnya yang diungkapkan oleh salah seorang guru di, bahwa:

Sekarang mulai menerapkan kurikulum 2013, maka sebelum melaksanakan proses kegiatan pembelajaran guru harus mempersiapkan materi, strategi, maupun bahan ajar dengan baik. Untuk itulah setiap kali saya akan memasuki kelas, saya selalu mempersiapkan atau merencanakan apa yang akan disampaikan nanti, bagaimana metode dan bagaimana evaluasi yang akan saya lakukan nantinya. Tentunya mengacu pada ketentuan kurikulum yang ada, tetapi untuk penerapan 100 % masih belum bisa, karena tiap materi pelajaran tidak selalu bisa menggunakan macam-macam metode. Relatif dari materi pelajaran apa yang diajarkan dan juga kreatifitasguru itu sendiri (Herlina, Wali Kelas I MIN Salomallori, wawancara, 04 September 2020).

MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dari segi kompetensi gurunya bisa dikatakan berkompeten dan professional. Hal ini terbukti dengan kualifikasi tenaga guru yang sudah kualifait dan rata-sudah tersertifikasi semuanya. Tidak hanya itu, guru yang mengajar di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap sudah menerapkan metode pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku yakni berbasis tematik.

Umumnya guru menggunakan berbagai variasi metode pembelajaran dengan tujuan agar siswa tidak jenuh terhadap pembelajaran yang sedang dilaksanakan, dan guru selalu membuat rancangan pelaksanaan pembelajaran (RPP) sebelum mulai mengajar di kelas. Demi kelancaran proses pembelajaran tugas guru tidak cukup hanya membuat administrasi seperti yang telah di terangkan di atas, Guru harus mengkonsultasikan administrasi yang telah dibuat kepada waka kurikulum.

Secara umum guru MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dinilai profesional, sebagaimana pengakuan bapak kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap bahwa setiap guru mampu menguasai kelas, melaksanakan pembelajaran dengan epektif dan mampu menggunakan metode dan strategi secara tepat. Hal ini dibuktikan dengan prestasi yang diraih oleh beberapa guru kami, baik dalam bidang pembuatan alat peraga, penelitian tindakan kelas maupun pemilihan guru berprestasi.

Profesionalisme guru berkorelasi dengan kualitas produk pendidikan. Guru yang profesional menjadikan pendidikan atau proses pembelajaran yang berkualitas, sehingga siswa pun senang mengikuti proses pembelajaran tersebut, sehingga sumber manusia yang dihasilkan dari lulusan madrasah berkualitas dan nantinya bisa bersaing di era globalisasi. Sebaliknya guru yang tidak profesional bisa menjadikan pendidikan yang tidak berkualitas. Peningkatan profesionalisme guru ini misinya yaitu terwujudnya penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas, untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara memperoleh pendidikan yang bermutu.

Guru menurut Undang-undang tentang guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa. Guru sebagai tenaga profesional mengandung arti bahwa pekerjaan guru hanya dapat dilakukan

oleh seseorang yang mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat guru sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu. Oleh karena itu perlu diperhatikan beberapa prinsip profesi guru. Profesi guru merupakan bidang khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
- b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan, dan akhlak mulia.
- c. Memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
- d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
- e. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
- f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
- g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.
- h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- i. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan.

Profesionalisasi guru masih merupakan sesuatu hal yang ideal, namun bukan sesuatu yang mustahil untuk diwujudkan, justeru profesionalisasi guru akan menjadi tantangan bagi siapa saja yang berkecimpung dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan sebagai guru. Oleh karena itu tantangan tentang guru profesional itu diharapkan dapat lebih mendekatkan kepada suatu tujuan produk pendidikan yang baik.

b. Mutu pembelajaran agama Islam di Madrasah

Mutu pembelajaran di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dapat dikatakan cukup baik, hal ini dilihat dari prestasi yang diraih oleh para guru dan siswanya seperti pada data berikut:

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa prestasi yang diraih oleh para siswa berupa kegiatan ekstra kurikuler dan belum menyentuh pada hakikat pembelajaran yang sesungguhnya sebagaimana yang tertuang dalam tujuan pembelajaran, namun demikian kondisi tersebut dapat digunakan sebagai barometer bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan telah berupaya untuk meningkatkan kemampuan siswanya, baik dari segi kognitif, apektif, maupun psikomotorik. Teknologi pendidikan yang berkembang di lingkungan pendidikan di Indonesia adalah teknologi yang berorientasi pada kemampuan.

Pendidikan berusaha untuk meningkatkan kemampuan siswa pada taraf tertentu. Untuk itu diperlukan teknologi yang sesuai. Seorang guru dituntut penguasaan terhadap berbagai kemampuan sebagai guru yang profesional dalam bidangnya. Dalam perkembangan yang demikian, ada kecenderungan bahwa guru lebih mementingkan hal-hal yang bersifat teknis mekanis belaka, seperti teknis perumusan tujuan pengajaran, teknik penyusunan satuan pelajaran, dan teknik evaluasi.

Berdasarkan hasil observasi, umumnya guru di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap menerapkan model pembelajaran kooperatif dengan langkah-langkah:

- a. Penyampaian tujuan dan memotivasi siswa, pada tahap ini guru menyampaikan semua tujuan pelajaran yang ingin dicapai pada pelajaran tersebut dan memotivasi siswa belajar.

- b. Menyajikan informasi, disini guru menyajikan informasi kepada siswa dengan jalan demonstrasi atau lewat bahan bacaan.
- c. Mengorganisasikan siswa ke dalam kelompok kooperatif, Guru menjelaskan kepada siswa bagaimana caranya membentuk kelompok belajar dan membantu setiap kelompok agar melakukan transisi secara efisien.
- d. Membimbing kelompok bekerja dan belajar, guru membimbing kelompok-kelompok belajar pada saat mereka mengerjakan tugas-tugas mereka.
- e. Evaluasi, guru mengevaluasi hasil belajar tentang materi yang telah dipelajari atau masing-masing kelompok mempersentasikan hasil kerjanya.
- f. Memberikan penghargaan, guru mencari cara-cara untuk menghargai baik upaya maupun hasil belajar individu maupun kelompok.

Pembelajaran adalah usaha mengelola lingkungan dengan sengaja agar seseorang membentuk dirinya secara positif dalam kondisi tertentu. Jadi, inti pembelajaran adalah segala upaya yang dilakukan oleh guru agar terjadi proses belajar pada diri siswa. Belajar adalah aktivitas manusia dimana semua potensi manusia dikerahkan. Kegiatan ini tidak terbatas hanya pada kegiatan mental intelektual, tetapi juga melibatkan kemampuan-kemampuan yang bersifat emosional bahkan tidak jarang melibatkan kemampuan fisik. Rasa senang atau tidak senang, tertarik atau tidak tertarik, simpati atau antipasti, adalah dimensi-dimensi emosional yang turut terlibat dalam proses pembelajaran.

c. Strategi dan metode pembelajaran di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap.

Berdasarkan hasil observasi pada hari rabu, tanggal 02 September 2020 di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap, ada dua strategi pembelajaran yang menonjol di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap yakni strategi pembelajaran Kooperatif dan strategi pembelajaran PAIKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan). Sebagai contoh Seperti yang diterapkan oleh pendidik PAI di Kelas VI pada mata pelajaran pendidikan agama Islam dengan topik membaca surah pendek pilihan.

Setelah pendidik pendidikan agama Islam menyampaikan topik pembahasan dan tujuan pembelajaran, siswa secara bersama-sama diajak membaca surah pendek yang telah dihafalkan oleh temannya, setelah selesai membaca, siswa dibagi menjadi tiga kelompok dengan masing-masing kelompok mendapat tugas yang berbeda-beda. Kelompok pertama bertugas menterjemahkan ayat QS. An-Nas dan QS. Al-Ikhlas, kelompok kedua mencari hukum taajwid yang terdapat pada ayat QS. An-Nas dan QS. Al-Ikhlas, dan kelompok terakhir diberi tugas menyimpulkan isi kandungan ayat QS. An-Nas dan QS. Al-Ikhlas. Setelah selesai masing-masing kelompok diminta untuk membacakan hasil kerja kelompoknya dengan ditanggapi oleh siswa yang lain dan disimpulkan oleh guru.

Contoh lain dapat dilihat dari deskripsi kegiatan pembelajaran sebagai berikut:

Pada hari Sabtu pukul 07.30 -08.40 WIB seorang guru sedang mengawali materi pelajaran. Guru memulai materi pelajaran dengan mengucapkan salam. Sebelum memasuki materi pelajaran guru bertanya pada siswa: “pakah kalian sudah siap belajar? secara serentak siswa menjawab: sudah siap bu. Ibu guru selanjutnya mengajak siswa untuk bersama-sama berdo'a yang dilafalkan secara keras dan serempak. Kemudian



guru menyebutkan materi yang akan di pelajari dan meminta siswa untuk mengeluarkan buku Bahasa Inggrisnya masing-masing.

Penyajian materi *part of body* disajikan dalam bentuk lagu/nyanyian sambil menunjuk bagian tubuh yang terdapat pada syair lagu yang dinyanyikan. Dengan strategi ini siswa lebih mudah mengingat materi pelajaran. Berdasarkan hasil observasi, metode yang sering digunakan dalam proses pembelajaran di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap yakni: ceramah, tanya jawab, diskusi, pemberian tugas dan resitasi, serta Metode latihan.

Mencermati upaya reformasi pembelajaran yang sedang dikembangkan di Indonesia, guru saat ini banyak ditawarkan aneka pilihan model pembelajaran sehingga guru diharapkan secara kreatif mencoba dan mengembangkan model pembelajaran tersendiri yang secara khas sesuai dengan kondisi nyata ditempat kerjanya sehingga akan muncul model pembelajaran khas versi guru yang bersangkutan yang tentu semakin memperkaya khazanah model pembelajaran yang telah ada.

d. Nilai-nilai dan sikap yang ditunjukkan guru dalam mengembangkan kompetensi profesional.

Berdasarkan hasil observasi dan penelitian menunjukkan bahwa penanaman nilai-nilai dan sikap yang ditunjukkan guru saat pembelajaran di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap sebagai berikut:

#### 1. Tanggung Jawab;

Seluruh tugas pendidikan dan bantuan kepada anak didik memerlukan tanggungjawab yang besar. Pendidikan yang menyangkut perkembangan siswa tidak dapat dilakukan seandainya, tetapi perlu direncanakan, perlu dikembangkan dan perlu dilakukan dengan tanggungjawab. Meskipun tugas guru

lebih sebagai fasilitator, tetapi tetap bertanggung jawab penuh terhadap perkembangan siswa.

Dari pengalaman lapangan menggambarkan bahwa guru MIN Salomallori Kabupaten Sidrap sangat bertanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsinya masing-masing, misalnya: tidak pernah meninggalkan kelas saat proses pembelajaran berlangsung, kecuali ada masalah yang penting dan mendesak, guru mempersiapkan pelajaran dengan baik, guru memberikan bimbingan dan mengarahkan anak didik dengan baik.

## 2. Disiplin;

Kedisiplinan menjadi unsur penting bagi seorang guru. Kedisiplinan ini memang menjadi kelemahan bangsa Indonesia, yang perlu diberantas sejak bangku sekolah dasar. Untuk itu guru sendiri harus hidup dalam kedisiplinan sehingga siswa dapat meneladannya. Di lapangan terlihat bahwa guru MIN Salomallori Kabupaten Sidrap sangat disiplin, misalnya: hadir tepat waktu, tidak seenaknya bolos, mengoreksi pekerjaan siswa sehingga siswa mendapat masukan dari pekerjaan mereka.

## 3. Kasih Sayang;

Tidak bersikap diskriminatif terhadap siswa, teman sejawat, orang tua siswa dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi, disini guru memperlakukan setiap murid sama dan tidak pilih kasih.

## 4. Kejujuran;

Dalam proses pembelajaran kepribadian seorang guru sangat menentukan terhadap pembentukan kepribadian siswa untuk menanamkan akhlak yang baik sebagai umat manusia. Kejujuran adalah sifat yang sangat penting dimiliki oleh seorang guru. Secara sederhana kejujuran yang ditunjukkan

oleh guru misalnya mencatat waktu kehadiran sesuai dengan kehadirannya sewaktu mengisi absensi kehadiran.

#### 5. Keteladanan;

Dihadapan anak, guru dianggap sebagai orang yang mempunyai kelebihan dibanding dengan orang-orang yang dikenal oleh mereka. Keteladanan seorang guru dimaksudkan bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani siswa. Misalnya: Disiplin waktu, berbusana sopan, sabar, tidak mudah marah dan saling mengingatkan satu sama lain. Setiap guru mempunyai pribadi masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. Guru adalah spiritual father atau bapak rohani bagi seorang siswa. Ialah yang memberikan santapan jiwa dengan ilmu, pendidikan akhlak, dan membenarkannya, maka menghormati guru berarti menghormati siswa, menghargai guru berarti penghargaan terhadap anak-anak, dengan guru itulah mereka hidup dan berkembang, sekiranya setiap guru itu menunaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

### **3. Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap**

Berkaitan dengan kepala sekolah mempunyai peranan yang penting dalam mencetak seorang guru yang profesional. Guru juga sangat menentukan kemana arah dan sekaligus tujuan peserta didik. Adapun tugas kepala sekolah sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai supervisor adalah berkewajiban membantu para guru di sekolah untuk membembangkan profesinya dan sekaligus menolong guru agar mampu melihat persoalan yang dihadapinya baik dalam kelas maupun luar kelas. Keterampilan kepala sekolah dalam mengelola dan

memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan berdampak pada kualitas pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan (PTK), membangun kolaborasi dan kerjasama antar staf, mengkaji dan mengevaluasi kinerja staf merupakan contoh-contoh pengembangan dan memberdayakan guru.

Hal ini sangat penting dilakukan sebagai salah satu upaya mendukung layanan prima kepada semua siswa agar mampu meningkatkan prestasi belajarnya secara signifikan. Dengan memiliki ketarampilan ini kepala sekolah akan mampu mengelola dan memberdayakan guru secara optimal. Dalam meningkatkan profesionalisme guru, kepala madrasah harus memiliki berbagai upaya maupun strategi sehingga dapat tercapai arah dan tujuan sekolah sekaligus untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang kedudukannya sangat penting dalam lingkungan madrasah, karena kepala madrasah lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan setiap program pendidikan.

Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik kemampuan keterkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, dan produktif. Dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.

Hasil wawancara peneliti dengan kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap mengenai upaya kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru yaitu, memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, KKG, mengadakan pelatihan, yang mana

pelatihan ini merupakan salah satu teknik pembinaan untuk menambah wawasan/pengetahuan guru-guru dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. kegiatan pelatihan (diklat), perlu dilaksanakan oleh guru dengan diikuti usaha tindak lanjut untuk menerapkan hasil-hasil pelatihan. Selanjutnya yaitu dilakukannya program pembinaan secara khusus seperti sertifikasi, dalam sertifikasi tercermin adanya suatu uji kelayakan dan kepatutan yang harus dijalani seorang guru, terhadap kriteria-kriteria yang secara ideal telah ditetapkan. Dengan adanya sertifikasi akan memacu semangat guru untuk memperbaiki diri, meningkatkan kualitas ilmu, dan profesionalisme dalam dunia pendidikan. mengikuti berbagai bentuk penataran dan lokakarya, yang mana lokakarya ini merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan berfikir dan bekerja bersama-sama baik mengenai masalah teoritis maupun praktis, dengan maksud untuk meningkatkan mutu hidup pada umumnya serta mutu dalam hal pekerjaan. Dengan adanya lokakarya ini, guru diharapkan akan memperoleh pengalaman baru dan dapat menumbuhkan daya kreatifitas serta dapat memproduksi hasil yang berguna dari proses pembelajaran akta, dan lain sebagainya (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya guru dalam meningkatkan profesionalismenya adalah dengan mengikuti kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), penataran, workshop dan pelatihan-pelatihan. Guru merupakan sosok yang memiliki peran sangat menentukan dalam proses pembelajarannya. Guru memang bukan satu-satunya penentu keberhasilan atau kegagalan pembelajaran, tetapi posisi dan perannya sangat penting. Oleh karena itu, guru harus melengkapi dirinya dengan berbagai aspek yang mendukung

keberhasilan. Karena keberadaan guru tidak hanya berkewajiban sekedar menyampaikan materi (*transfer of knowledge*) kepada siswa, tetapi juga berkewajiban menyampaikan *skill* dan nilai. Ini berarti bahwa tugas guru tidak hanya pada aspek *knowledge* saja, tetapi juga harus dapat menjadi teladan bagi siswanya. Oleh karena itu, secara khusus guru harus mempunyai kompetensi profesional.

Guru profesional, artinya ia memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam mengenai bidang studi yang akan ditransformasikan kepada peserta didik serta penguasaan metodologinya (memiliki konsep dasar teoritik), memiliki pengetahuan (keterampilan) yang vital bagi guru (mampu memilih dan menggunakan berbagai strategi yang tepat dalam proses pembelajarannya).

Berdasarkan wawancara secara langsung dengan kepala sekolah, para wali kelas dan guru lainnya yang mengajar di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dan juga menurut pengamatan peneliti melalui observasi secara langsung dipaparkan bahwa guru sebagai profesi berarti guru sebagai pekerjaan yang mensyaratkan kompetensi (keahlian dan kewenangan) dalam pendidikan dan pembelajaran agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Sementara itu, dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bahwa ada empat kompetensi yang harus dimiliki seorang guru.

Penjelasan yang dipaparkan oleh responden di atas terkait dengan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yang dilakukan kepala sekolah baik itu dari memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, KKG, mengadakan pelatihan, yang mana pelatihan ini merupakan

salah satu teknik pembinaan untuk menambah wawasan/pengetahuan guru-guru dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Kegiatan pelatihan (diklat), sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh wakil kepala sekolah, responden menjelaskan bahwa upaya kepala sekolah memiliki peranan yang sangat besar terhadap peningkatan keprofesionalismenya, lokakarya dan penataran, yang mana lokakarya ini merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan berfikir dan bekerja bersama-sama baik mengenai masalah teoritis maupun praktis, dengan maksud untuk meningkatkan mutu hidup pada umumnya serta mutu dalam hal pekerjaan. Dengan adanya lokakarya ini, guru diharapkan akan memperoleh pengalaman baru dan dapat menumbuhkan daya kreatifitas serta dapat memproduksi hasil yang berguna dari proses pembelajarannya diantaranya dijelaskan kembali oleh wakil kepala sekolah di bawah ini.

Hasil wawancara peneliti dengan salah seorang wali kelas mengenai upaya Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

Upaya kepala sekolah mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan disekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru diantaranya yaitu kepala sekolah melakukan upaya pemberdayaan terhadap kompetensi guru ataupun kelompok kerja guru (KKG) yang dapat dilakukan

dalam penyamaan persepsi dan komitmen untuk peningkatan mutu pembelajaran ataupun pemecahan masalah dalam pembelajaran, melalui organisasi musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), tujuan dilakukannya MGMP ini untuk meningkatkan kinerja guru sebagai perilaku perubahan pembelajaran yang dilakukan didalam kelas. Selanjutnya diadakannya pelatihan (diklat). Pelatihan ini merupakan proses pengembangan dan pengarahan pengetahuan dan keterampilan sikap dan perilaku yang dapat direncanakan untuk dapat memenuhi kebutuhan baik saat ini maupun masa yang akan datang. Melalui program sertifikasi guru. Profesionalisme guru dapat ditingkatkan melalui secara bersama-sama dengan jalan pendidikan maupun pelatihan pembinaan teknis secara berkelanjutan (Hasmawati, Wali Kelas V MIN Salomallori, wawancara, 05 September 2020).

Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap cukup baik, dikarenakan penjelasan dari responden di atas yang telah mengikuti program-program diantaranya kelompok kerja guru (KKG), musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kegiatan diklat (pelatihan), penataran serta lokakarya yang sebagaimana mestinya dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Hasil wawancara peneliti dengan staf dan tata usaha MIN Salomallori Kabupaten Sidrap mengenai upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai berikut:

Kepala sekolah mengatakan upaya yang dilakukan dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu mengikut sertakan guru-guru dalam *workshop* dan seminar tentang profesionalisme guru, selanjutnya diadakannya pelatihan-pelatihan atau diklat pelatihan ini merupakan proses pengembangan dan pengarahan pengetahuan dan keterampilan



sikap dan perilaku yang dapat direncanakan untuk dapat memenuhi kebutuhan baik saat ini maupun masa yang akan datang. Mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah guna mengetahui sejauhmana tiap-tiap guru bidang studi memahami dan menguasai mata pelajaran yang diampunya serta memberikan mereka tugas untuk membuat karya ilmiah tentang pendidikan dan tindakan kelas. Melalui metode langsung dalam bentuk teknik kelompok dan individual. Teknik kelompok melalui pelaksanaan rapat supervisi, teknik individual melalui kunjungan kelas dan ditindaklanjuti dengan pembicaraan individual. Pembicaraan tersebut bertujuan untuk membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugasnya (Susanti, Staf MIN Salomallori, wawancara, 05 September 2020).

Hasil wawancara peneliti dengan guru mengenai upaya kepala sekolah MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai berikut:

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru salah satunya yaitu dengan pelathan (diklat), pembinaan, pertemuan individu ataupun menciptakan nuansa kebersamaan dan kekeluargaan, pengiriman guru dalam kegiatan akademik berupa penataran, seminar, kelompok kerja guru (KKG), musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Serta pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan langsung dilakukan dalam bentuk inspeksi langsung, mengadakan pengamatan maupun laporan. Sedangkan pengawasan tidak langsung melalui kontrol mekanis, misalnya dalam bentuk laporan lisan maupun tidak lisan dan lainnya. Upaya lain yang dilakukan yaitu lokakarya, yang mana lokakarya ini merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan berfikir dan bekerja bersama-sama baik mengenai masalah teoritis maupun praktis, dengan

maksud untuk meningkatkan mutu hidup pada umumnya serta mutu dalam hal pekerjaan. Dengan adanya lokakarya ini, guru diharapkan akan memperoleh pengalaman baru dan dapat menumbuhkan daya kreatifitas serta dapat memproduksi hasil yang berguna dari proses pembelajaran. Di samping itu guru dapat memupuk perasaan sosial lebih mendalam terhadap peserta didik, sesama guru, dan karyawan maupun terhadap masyarakat (Nurjannah, Wali Kelas VI MIN Salomallori, wawancara, 05 September 2020).

Berdasarkan paparan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, kelompok kerja guru (KKG), yang mana tujuan dari diadakannya kelompok kerja guru untuk meningkatkan kompetensi peserta kelompok kerja dalam melaksanakan proses pembelajaran dengan berkelanjutan. Selain itu dengan diadakannya kelompok kerja guru, guru juga dapat meningkatkan kualifikasinya sebagai guru dan persiapan guru dalam menghadapi proses sertifikasi.

Selanjutnya melalui musyawarah guru mata pelajaran dapat meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan siswa. Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), yang berfungsi sebagai wadah maupun sarana komunikasi, konsultasi, dan tukar pengalaman. Tujuan dilakukannya MGMP ini untuk meningkatkan kinerja guru sebagai perilaku perubahan pembelajaran yang dilakukan di dalam kelas. MGMP mengadakan pelatihan, yang mana pelatihan ini merupakan salah satu teknik pembinaan untuk menambah wawasan/pengetahuan guru dan memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Kegiatan pelatihan (diklat) perlu dilaksanakan oleh guru dengan diikuti usaha tindak lanjut untuk menerapkan hasil-hasil pelatihan. Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dan pengawas berperan penting dalam mengembangkan profesionalisme guru. Oleh karena itu kepala sekolah dan pengawas disini berperan dalam melakukan supervisi terhadap program yang telah dibuat, untuk membantu mengembangkan program tersebut dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru. Evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah guna mengetahui sejauh mana tiap-tiap guru bidang studi memahami dan menguasai mata pelajaran yang diampunya serta memberikan mereka tugas untuk membuat karya ilmiah tentang pendidikan dan tindakan kelas serta pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pengawasan langsung dilakukan dalam bentuk inspeksi langsung, mengadakan pengamatan maupun laporan. Sedangkan pengawasan tidak langsung melalui kontrol mekanis, misalnya dalam bentuk laporan lisan maupun tidak lisan dan lainnya.

Langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru untuk mencapai tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Seorang kepala sekolah harus memiliki kecerdasan manajerial, yakni memiliki ide-ide besar untuk kemajuan sekolahnya, mampu mengorganisir seluruh stafnya untuk melaksanakan program yang sudah ditetapkan sebagai rencana kerja tahunan, mampu memberi motivasi kepada seluruh staf

akademik dan staf non akademik, dan selalu menghargai seluruh stafnya itu.

Seorang kepala sekolah, harus mampu berkomunikasi dengan baik untuk membuat seluruh stafnya faham akan sesuatu yang harus mereka kerjakan, dan mampu mendorong mereka untuk bekerja memajukan institusi sekolahnya. Dan bahkan seorang kepala sekolah harus mampu mengevaluasi secara obyektif pekerjaan yang diselesaikan oleh seluruh tim kerjanya, dan menjadikan sebagai inspirasi untuk perbaikan di waktu yang akan datang. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini, pengembangan profesionalisme tenaga guru mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud. Karena tenaga kependidikan profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotivasi siswa, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Hasil wawancara peneliti dengan Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap mengenai langkah-langkah kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dalam meningkatkan profesionalisme guru beliau memberikan jawaban sebagai berikut:

Langkah-langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan pengetahuan guru dengan mendelegasikan guru pada kegiatan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalismenya baik dalam bentuk seminar maupun penataran, meningkatkan kreatifitas guru yaitu dengan merangsang dan membangkitkan semangat guru dalam mengajar. Memberikan pengawasan dan bimbingan serta bantuan kepada guru, Menyediakan media serta kelengkapan pusat sumber belajar, bekerjasama untuk mengembangkan

model pembelajaran, berusaha membina kerjasama baik dengan para guru, dan staf pegawai, meningkatkan kedisiplinan guru-guru termasuk untuk guru berpartisipasi dalam setiap kegiatan sekolah, dan pemberian penghargaan terhadap guru maupun pegawai yang berprestasi (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Berdasarkan paparan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah yang dilakukan kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu meningkatkan pengetahuan guru meningkatkan kreatifitas guru yaitu dengan merangsang dan membangkitkan semangat guru dalam mengajar. Memberikan pengawasan dan bimbingan serta bantuan kepada guru, menyediakan media serta kelengkapan pusat sumber belajar, bekerjasama untuk mengembangkan model pembelajaran, berusaha membina kerjasama baik dengan para guru, dan staf pegawai.

Hasil wawancara peneliti dengan wali kelas mengenai langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru beliau memberikan jawaban sebagai berikut:

Membantu guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan, memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi kerja guru secara layak, mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses belajar mengajar dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar. Kemampuan membantu memberikan kemudahan kepada guru dalam proses pengajuan kenaikan pangkatnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, membuat kebijakan sekolah dalam pembagian tugas guru, baik beban tugas mengajar, beban administrasi guru maupun beban tugas tambahan lainnya harus disesuaikan kemampuan guru itu

sendiridan masih banyak lagi langkah-langkah yang dapat dilakukan (Nurjannag, Wali Kelas VI MIN Salomallori, wawancara, 05 September 2020).

Langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah di Madrasah TsanawiyahNegeri Stabat MIN Salomallori Kabupaten Sidrap berjalan cukup baik, karena kepala sekolah mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses belajar mengajar dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar.

Kemampuan membantu memberikan kemudahan kepada guru dalam proses pengajuan kenaikan pangkatnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, membuat kebijakan sekolah dalam pembagian tugas guru, baik beban tugas mengajar, beban administrasi guru maupun beban tugas tambahan.Penjelasan tersebut diperjelas kembali oleh selaku staff tata usaha mengenai langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru, beliau mengatakan:

Mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses pembelajaran dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar. Melaksanakan teknik supervisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan keinginan guru secara berkesinambungan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, mengupayakan selalu meningkatkan kesejahteraannya yang dapat diterima guru serta dalam memberikan pelayan sebaik-baiknya, menciptakan hubungan kerja yang sehat dan menyenangkan di lingkungan sekolah, terutama di dalam kelas (Susanti, Staf MIN Salomallori, wawancara, 05 September 2020).

Penjelasan yang di uraikan oleh staff tata usaha MIN Salomallori Kabupaten Sidrap memiliki keterkaitan dengan apa

yang disampaikan oleh guru mengenai langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MIN Salomallori Kabupaten Sidrap agar berjalan secara efektif dan efisien. Hasil wawancara peneliti dengan staf tata usaha mengenai langkah-langkah Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

Memberikan tempat kerja yang menyenangkan, alat pelajaran yang cukup, tempat beristirahat di sekolah yang nyaman, kebersihan dan keindahan sekolah, penerangan yang cukup dan masih banyak lagi, memberikan peluang kepada guru untuk tumbuh dalam meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keahlian mengajar, dan memperoleh keterampilan yang baru. Mengupayakan adanya efek kerja guru di sekolah terhadap keharmonisan anggota keluarga, pendidikan anggota keluarga, dan terhadap kebahagiaan keluarganya, mewujudkan dan menjaga keamanan kerja guru tetap stabil dan posisi kerjanya tetap mantap sehingga gurumerasa aman dalam pekerjaannya, memperhatikan peningkatan status guru dengan memenuhi kelengkapan status berupa perlengkapan yang mendukung kedudukan kerja guru (Susanti, Staf MIN Salomallori, wawancara, 05 September 2020).

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu banyak yang dilakukan terutama membantu guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan, memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi kerja guru secara layak, mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses pembelajaran dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, meningkatkan pengetahuan guru dengan mendelegasikan guru pada kegiatan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalismenya baik

dalam bentuk seminar maupun penataran, meningkatkan kreatifitas guru yaitu dengan merangsang dan membangkitkan semangat guru dalam mengajar. Dalam meningkatkan mutu dan kualitas dari sebuah madrasah, sangat dibutuhkannya peran dari kepala madrasah, terutama dalam hal mengelola sistem sekolah. Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap memiliki peranan yang sangat mempengaruhi dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah.

Kepemimpinan kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah/madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasahnyanya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengelola sekolah/madrasah dengan baik. Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap harus mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan professional. Karena itulah kompetensi manajerial ini diperlukan untuk menajamkan visi, misi, tujuan dan strategi bagi kepala sekolah, sehingga mudah memobilisasi potensi yang ada guna mencapai tujuan sekolah.

Kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang kepala madrasah setidaknya antara lain membuat rencana strategis, mengembangkan dan memengaruhi bawahannya (guru dan tenaga kependidikan lainnya), serta mengambil keputusan secara kreatif dan rasional. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan bersama dengan kepala madrasah mengenai kompetensi manajerial Kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap, beliau mengungkapkan bahwa:



Seorang kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap penting untuk memahami tentang kompetensi manajerial. Sebab kompetensi manajerial ini merupakan bekal untuk kepala madrasah agar mampu mengelola madrasah yang dipimpinnya dengan baik. Kompetensi manajerial inikan ibarat tolak ukur yang mendasari kepala sekolah bagaimana ia harus mampu mengkoordinasi dan mengorganisir segala sumber daya yang ada di madrasah (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Jadi kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dalam hal ini harus mempelajari apa-apa saja dan bagaimana kompetensi manajerial itu agar bisa diterapkannya di sekolah.

Ya, meskipun belum sempurna setidaknya ada usaha untuk terus mengevaluasinya. Sebagai seorang kepala madrasah, beliau menyadari bahwa belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi yang dimilikinya untuk mengelola madrasah yang dipimpinnya dengan maksimal. Namun dengan demikian beliau tidak patah arah dan terus menerus berusaha memperbaiki sistem pengelolaan MIN Salomallori Kabupaten Sidrap terutama dalam meningkatkan sistem manajerial madrasah yang beliau sadari belum sepenuhnya kompeten dalam hal itu (Asri N, Kepala MIN Salomallori, wawancara, 03 September 2020).

Ungkapan di atas didukung oleh salah seorang guru MIN Salomallori Kabupaten Sidrap mengungkapkan bahwa:

Sejauh ini kepemimpinan dari kepala madrasah sudah cukup baik. Hanya saja dalam hal kompetensi manajerial, kepala madrasah belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi tersebut. Bukan tidak bisa atau gagal, namun belum terlaksana dengan efektif dan maksimal. Masih banyak sekali yang perlu diperbaiki dalam hal pengelolaan sekolah (Hasnawati, Wali Kelas V MIN Salomallori, wawancara, 04 September 2020).

Dalam menerapkan kompetensi manajerialnya, kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap sering melibatkan para personel sekolah khususnya guru dalam menyusun perencanaan sekolah, pengambilan keputusan serta melibatkan mereka pula dalam berbagai kegiatan baik internal sekolah maupun eksternal sekolah. Sementara itu terkait dengan pelaksanaan pengelolaan program-program madrasah, kepala madrasah senantiasa saling berkoordinasi dengan PKM I, II, dan III tentang perkembangan pelaksanaan program-program tersebut yang selanjutnya para PKM tersebut juga saling berkoordinasi dengan para guru sehingga tampak jelas dalam hal ini rantai struktur organisasi yang ada benar-benar terstruktur dengan baik dan terkoordinasi.

Selanjutnya seorang guru MIN Salomallori Kabupaten Sidrap menuturkan:

Selama kepemimpinan beliau di madrasah ini, kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap sudah begitu baik menjalankan amanahnya sebagai pemimpin. Beliau juga sudah menerapkan kompetensi manajerialnya bagi madrasah ini. Meskipun tidak semua, tapi adalah beberapa yang diterapkan dari segi pengelolaannya. Beliau mengelola sekolah ini dengan baik dan senantiasa bekerjasama dengan para guru (Hasnawati, Wali Kelas V MIN Salomallori, wawancara, 04 September 2020).

Bagi beliau, untuk pengelolaan sistem sekolah secara keseluruhan, perlu adanya peningkatan terus menerus agar tercapainya organisasi pembelajaran yang efektif. Namun beliau menilai bahwa dalam penerapan kompetensi manajerial secara keseluruhan kepala madrasah sudah mendekati berhasil. Beliau juga menambahkan:

Dalam menyusun perencanaan sekolah, kepala madrasah senantiasa melibatkan para PKM dan guru. Dalam menciptakan budaya iklim sekolah yang baikpun beliau sudah menjalankan dengan baik. Hanya saja untuk pemberdayaan sumber daya

manusia yakni guru dan personel sekolah, serta pengelola sarana dan prasarana sekolahbeliau belum bisa mengelolanya secara optimal, disebabkan masih banyaknya kekurangan di sana-sini(Hasnawati, Wali Kelas V MIN Salomallori, wawancara, 04 September 2020).

Sebagai seorang pemimpin, tentu kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dituntut harus mampu menggerakkan setiap personel sekolah untuk mampu menjalankan tugasnya masing-masing sehingga pengelolaan sekolah yang diharapkan mampu berjalan dengan baik. Namun pasti ada kalanya seorang pemimpin akan menghadapi kendala-kendala yang menghambat tugasnya sebagai pemimpin diantaranya kurangnya sarana dan prasarana sekolah terutama terbatasnya kelas/ruang belajar yang ada. Berkenaan dengan hal ini di sinilah kepala madrasah harus mampu mengerahkan kompetensi yang ada di dalam dirinya sehingga mampu menemukan solusi dan mengupayakan agar hal ini tidak menjadi kendala yang berarti.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sebagai seorang kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap, ia memiliki tanggung jawab besar untuk terus berusaha dengan semaksimal mungkin dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang ada dalam dirinya untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas. Tanggung jawab kepala madrasah dalam menjalankan amanahnya sebenarnya tidaklah mudah, karena dalam usahanya meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang ada dalam dirinya, kepala madrasah akan senantiasa dihadapkan berbagai tantangan yang menuntut kepala madrasah untuk lebih kompeten lagi dalam menjalankan tanggung jawabnya mengelola sistem yang ada di dalam madrasah, sehingga tidak mustahil dalam usaha meningkatkan kompetensi manajerialnya tersebut beliau akan dihadapkan oleh berbagai problematika yang bisa jadi

datangnya dari para guru ataupun dari pengelolaan sistem madrasah yang berjalan kurang baik. Dalam menghadapi problematika yang demikian kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap seharusnya semakin tertantang untuk meningkatkan kompetensinya tersebut agar ketika hal yang dikhawatirkan terjadi, beliau sudah kompeten untuk menghadapinya bahkan mampu mengelola setiap masalah yang muncul menjadi sebuah peluang untuk menciptakan sistem sekolah yang lebih baik lagi. Secara umum, usaha yang dapat dilakukan oleh kepala MIN Salomallori Kabupaten Sidrap dalam meningkatkan kompetensinya yaitu dengan membangun komunikasi yang lebih baik lagi dengan para guru serta mampu untuk lebih memberdayakan lagi sumberdaya yang ada di madrasah secara optimal untuk saling berkoordinasi.

Selain itu, meskipun banyak sarana dan prasarana yang belum memadai dan menjadi penghambat, di sinilah kepala madrasah harus mampu menggunakan kompetensinya dan menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk dimanfaatkan

## **B. Analisis Teoretis Data Empirik**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya guru dalam meningkatkan profesionalismenya adalah dengan mengikuti kegiatan KKG, penataran, workshop dan pelatihan-pelatihan. Guru merupakan sosok yang memiliki peran sangat menentukan dalam proses pembelajarannya. Guru memang bukan satu-satunya penentu keberhasilan atau kegagalan pembelajaran, tetapi posisi dan perannya sangat penting. Oleh karena itu, guru harus melengkapi dirinya dengan berbagai aspek yang mendukung keberhasilan. Karena keberadaan guru tidak hanya berkewajiban sekedar menyampaikan materi (*transfer of knowledge*) kepada siswa, tetapi juga berkewajiban menyampaikan *skill* dan nilai. Ini berarti bahwa tugas guru

tidak hanya pada aspek *knowledge* saja, tetapi juga harus dapat menjadi teladan bagi siswanya. Oleh karena itu, secara khusus guru harus mempunyai kompetensi profesional.

Guru profesional, artinya ia memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam mengenai bidang studi yang akan ditransformasikan kepada peserta didik serta penguasaan metodologinya (memiliki konsep dasar teoritik), memiliki pengetahuan (keterampilan) yang vital bagi guru (mampu memilih dan menggunakan berbagai strategi yang tepat dalam proses pembelajarannya). Sementara itu, dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bahwa ada empat kompetensi yang harus dimiliki seorang guru, yakni kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, dan kompetensi profesional.

Guru dan kepala sekolah perlu menciptakan sinergitas yang tinggi, menjalin kerjasama, mewujudkan suasana yang kondusif dilandasi oleh semangat kerja ikhlas, kerja keras, kerja cerdas, kerja tuntas, dan kerja berkualitas sesuai tupoksinya masing-masing (Kurniawan, 2011: 28). Kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi: Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat pelaksanaan; mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; memimpin sekolah dalam pendayagunaan sumber daya secara optimal; mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif; mengelola guru, staf, dan infrastruktur secara optimal; mengelola hubungan kemitraan; mengelola kurikulum dan pembelajaran; mengelola keuangan yang akuntabel, transparan, dan efisien, memanfaatkan TIK

bagi peningkatan mutu Pendidikan; melakukan monitoring dan pelaporan sekolah (Yugoswara, 2010: 67).

Kepala madrasah dituntut memiliki keterampilan manajerial sebagai prasyarat keberhasilan dalam memimpin madrasah. Robert L. Katz menjelaskan tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumberdaya organisasi, yaitu; keterampilan konseptual (*conseptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*) (Usman, 2013). Kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien (Ismuha, 2016: 49). Kepala Madrasah penting memerhatikan tuntutan dan kebutuhan madrasah dan menjadikan prioritas kerjanya untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan tersebut.

Kompetensi manajerial kepala MIN sejatinya memiliki keterampilan, yakni keterampilan konseptual meliputi memiliki visi dan misi yang jelas dan berorientasi ke depan, memiliki wawasan tentang kepemimpinan, memahami tugas pokok dan fungsi guru, memiliki pengetahuan bidang manajemen, menguasai tugas pokok dan fungsi kepala madrasah, memahami ilmu pendidikan dan pembelajaran, serta memahami teknik supervisi kepada guru dalam menjalankan Tupoksinya; keterampilan hubungan manusia, meliputi kepala madrasah memiliki kepedulian terhadap guru-guru terkait kompetensi, karier, kesejahteraan, dan lainnya, kepala madrasah memiliki komitmen dalam menjaga silaturahmi dan menciptakan atmosfer akademik yang kondusif, bersikap akomodatif terhadap aspirasi dari guru, mengedepankan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi, memberikan apresiasi kepada guru berprestasi, dan menjadi teladan kepada bawahannya; dan keterampilan teknis meliputi kepala sekolah harus mampu

menyelesaikan masalah guru; membimbing guru dalam mendesain pembelajaran; kepala sekolah yang komunikatif dan motivator, kemampuan menggunakan IT, kemampuan mendesain sistem evaluasi pembelajaran, dan kemampuan dalam membangun sinergitas untuk bekerjasama.

Tugas manajerial kepala MIN yang efektif berimplikasi kepada profesionalisme guru. Kepala MIN yang dapat membimbing, memfasilitasi, memotivasi, dan administrator, dapat berimplikasi kepada dalam mengembangkan wawasan keilmuan di bidang pendidikan dan pembelajaran, meningkatnya kemampuan dalam mendesain pembelajaran, disiplin dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, menguasai bahan ajar, media, dan metode pembelajaran, dan seterusnya.

## BAB IX

### PENUTUP

---

**K**epala Madrasah dituntut memiliki kompetensi manajerial sebagai representasi dari pelaksanaan tugas dan tanggungjawab secara efektif dan efisien. Profesionalisme guru menjadi sebuah tuntutan dan kebutuhan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran di MIN Salomallori. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompetensi manajerial sangat penting dikembangkan secara berkelanjutan oleh kepala madrasah, karena seiring dengan semakin kompleksnya masalah yang dihadapi, baik secara internal maupun eksternal. Kompetensi manajerial kepala madrasah meliputi: Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan



pengembangan kapasitas siswa, Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah, Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah, Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa, Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar peserta didik, dan Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku;

2. Indikator guru profesional kontemporer, meliputi: Selalu punya energi untuk peserta didiknya, Punya tujuan jelas untuk Pelajaran, Punya keterampilan mendisiplinkan yang efektif, Punya keterampilan manajemen kelas yang baik, Bisa berkomunikasi dengan baik orang tua, Punya harapan yang tinggi pada peserta didiknya, Pengetahuan tentang Kurikulum, Pengetahuan tentang subyek yang diajarkan, Selalu memberikan yang terbaik untuk anak-anak dalam proses Pengajaran, Punya hubungan yang berkualitas dengan peserta didik, mampu mendesain dan membuat perangkat pembelajaran, mampu merancang dan mengembangkan pembelajaran berbasis online, aktif terhadap organisasi

profesi, menguasai teori-teori belajar, memahami gaya belajar peserta didik, dan memiliki dedikasi yang dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

3. Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam dilahirkan oleh generasi intelektual modernis Islam sebelum kemerdekaan Indonesia. Pendirian madrasah dengan motif elaborasi antara sistem pendidikan klasikal ala Barat dan sistem pendidikan tradisional ala pesantren. Pendidikan di madrasah memiliki kurikulum perpaduan antara ilmu umum dan ilmu agama. Status madrasah kini sudah setara dengan sekolah umum, berhak mendapat perhatian dari pemerintah, mengikuti akreditasi, alumninya dapat mendaftar di sekolah umum atau di perguruan tinggi umum. Madrasah kini berkembang dengan berbagai distingsi, di antaranya adalah madrasah berbasis *research*, madrasah berbasis pesantren, madrasah berbasis agrocultura, dan madrasah berbasis *entrepreneurship*.
4. Profesionalisme guru di MIN Salomallori, dilihat dari aspek kualifikasi akademik sarjana, telah tersertifikasi, kemampuan menyusun perangkat pembelajaran, bekerja dengan orientasi mutu pembelajaran, kemampuan mengembangkan strategi dan metode pembelajaran, kemampuan mengembangkan media dan teknologi pembelajaran serta sumber belajar, kemampuan mengembangkan pengelolaan kelas, kemampuan merancang sistem evaluasi pembelajaran, kemampuan mengembangkan nilai-nilai dan sikap edukatif seperti tanggungjawab, disiplin, kasih sayang, kejujuran, dan keteladanan.
5. Upaya peningkatan profesionalisme guru di MIN Salomallori merupakan komitmen dari kepala MIN, yang meliputi, melatih membuat perangkat pembelajaran, melatih pengembangan soft skill baik dalam bidang akademik maupun karir, mendorong aktif di KKG, memberi

rekomendasi mengikuti kegiatan ilmiah seperti seminar, workshop, lokakarya, dan seterusnya, mendorong lanjut studi, meningkatkan supervisor, menyiapkan sarana pembelajaran yang lengkap, menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, memberikan apresiasi yang berkinerja baik, dan melibatkan guru dalam proses perumusan dan pengambilan kebijakan.

## DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Ibrahim Abu Sinn, Manajemen Syariah Sebuah Kajian Histories Dan Kontemporer, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008

Akhwan, Muzoffar. “Pengembangan Madrasah sebagai Pendidikan untuk Semua”. *El-Tarbawy: Jurnal Pendidikan Islam*. No. 1, Vol. 1, 2008.

Alma, H. Buchari, dkk. *Guru Profesional, Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2010

As’adut Tabi’in, “Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar pada MTsn Pekan Heran Indragri Hulu”. *Jurnal Al-Thariqah*. Vol. 1, No. 2, Desember 2016

Asmani, Jamal Ma’mur. *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan Merintis dan Mengelola Madrasah yang Kompetitif*. Jogjakarta: Diva Press, 2013.

Azra, Azyumardi. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional; Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Jakarta: Kompas, 2002.

Azyanti, Sri, *Motivasi Kepala Sekolah*, 2018.

Daulay, Haidar Putra. *Historisitas dan Eksistensi Pesantren Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001.

Denzin, Norman K, Yvonna S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. Terj. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.

- Depdiknas. *Standar Kompetensi Kurikulum Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas. 2006
- Djafri, Novianty, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi* (Cet. 2; Yogyakarta: Deepublish, 2017).
- Djamarah, Syaiful Bahri, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoretis Psikologis*, Jakarta: Rineka, 2006.
- Djamas, Nurhayati. *Dinamika Pendidikan Islam Di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Fadjar, A. Malik. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan, 1999.
- Faisal, Sanipah. *Penelitian Kualitatif, Dasar Dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asi Asah Asuh. 2000.
- Fajar, A. Malik. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: LPNI, 1998.
- Fakhruddin, Asef Umar. *Menjadi Guru Favorit*. Jogjakarta: Diva Press, 2009.
- Fathurrohman, Nanang. *Pendidikan Madrasah Berbasis Entrepreneurship*. Depok, Lentera Hati Pustaka, 2012.
- Furchan, Arief. *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Usaha Nasional. 1992.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. *Educational research: An introduction*. 7<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn & Bacon. 2003.
- Gunawan, Ary H. *Kebijakan-Kebijakan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara, 1986

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

Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru: Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.

Hamzah Zakub, *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung, CV Diponegoro

Hamzah. *Profesi Guru, Kependidikan; Problem, Solusi,dan Reformasi Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

<http://lppks.kemdikbud.go.id/id/kabar/kompetensi-manajerial-dan-kompetensi-supervisi-kepala-sekolah>, diunduh pada tanggal 26 November 2020.

Husnani, Zaibi, dan Beni Rollies. *Tantangan Guru Di Era Kekinian*. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang, 03 Mei 2019.

Isa, Kamal Muhammad. *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Fikahati Anesta, 1994.

Ismuha, Khairudin, Djailani AR. “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar”. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 4. Nomor 1. Februari 2016.

Isna, Mansur. *Diskursus Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2001.

Jamali, Arif, dan Lantip Diat Prasajo. “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah

- Kota Yogyakarta”. *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*. Volume 1. Nomor 1. 2013.
- Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan Agung Ayu Sriathi. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta; Graha Ilmu, 2009.
- Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017).
- Kosim, Muhammad. “Madrasah Di Indonesia: Pertumbuhan dan Perkembangan”. *Tadris*. Volume 2. Nomor 1. 2007.
- Kunandar. *Guru Profesional, Iplementasi Kurikulum tingkat satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam sertifikasi Guru*. Jakarta: Penerbit PT. Rajagrafindo, 2007
- Kurniati. “Hubungan Antara Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Kemampuannya dalam Aplikasi Teknologi Informasi dan Komunikasi Dengan Mutu Pengelolaan SMA Negeri 21 Makassar”. *Jurnal Idaarah*. Vol. II, No. 1, Juni, 2018.
- Kurniawan, Asep. “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru untuk Menciptakan Sekolah yang Bermutu”. *Holistik*. Vol 12. Nomor 01. Juni 2011/1433 H.
- Kuswarno, Engkus. *Metode Penelitian Komunikasi: Fenomenologi, Konsepsi, Pedoman dan Contoh Penelitiannya*. Yogyakarta: Widya Padjajaran, Perpustakaan Pusat UII. 2009.
- Makmum, Abin Syamsuddin. *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Bandung: Pustaka Educa, 2010.

- Maksum, *Madrasah; Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos, 1999
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- Marlhot Manullang, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001
- Masrorah, Ninik dan Umiarso. *Modernisasi Pendidikan Islam Ala Azyumardi Azra*. Jakarta: Ar Ruzz Media, 2011.
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007
- Milles and Huberman. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication. 1984.
- Mircea, Eliade. *The Encyclopedia of Religion*. Newyork: Mac Millan Publishing Company. 1993.
- Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*. Rosdakarya: Bandung: 1996.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Peneliiian Kualitatif*. Edisi Revisi. Cet. XXVI; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2009.
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin. 2006.
- Muhaimin dan Abdul Mujib. *Pemikiran Pendidikan Islam*. Jakarta: Trigenda, 1993
- Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004.



- Mundiri, Akmal dan Afidatul Barirah. “Amplifikasi Prosesi Guru dalam Proses Pendidikan Transformatif Perspektif Al-Ghazali”. *Jurnal Ilmiah ISLAM FUTURA*. Vol. 18 No.1, Agustus 2018.
- Murni, Wahid, dkk. *Keterampilan Dasar Mengajar*. Malang: Ar-ruzz Media, 2012
- Muslimin, K. “Pertumbuhan Madrasah di Masa Awal” dalam buku Bunga Rampai Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam Klasik. Bandung: Angkasa. 2004.
- Nakosteen, Mehdi. *Kontribusi Islam Atas Dunia Intelektual Barat; Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*. Surabaya: Risalah Gusti, 1996
- Nasharuddin Baidan& Erwati Aziz, *Etika islam dalam Berbisnis*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014,
- Nata, Abudin. *Sejarah Sosial Intelektual Islam Dan Institusi Pendidikannya*. Jakarta: Rajawali Press, 2012.
- Noer, Deliar. *Gerakan Modern Islam di Indonesia 1900-1942*. Cet. Ke-7. Jakarta: LP3ES, 1995.
- Noer, Deliar. *Gerakan Modern Islam di Indonesia, 1990-1942*. Jakarta, LP3ES, 1995.
- Rahim, Husni. *Arah Baru Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos, 2001.
- Rohmah, Noer. “Guru Madrasah Ideal Di Era Kontemporer”. *Jurnal Tarbiyatuna*. Volume 2 Nomor 2 Juli - Des 2017
- Rusydi, Ibnu. “Optimisme Pendidikan Madrasah Di Indonesia: Prospek Dan Tantangan”. *Risâlah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*. Volume. 1, Number. 1, December 2014

- Saleh, Abdurrahman. *Pendidikan Agama Dua Keagamaan, Visi, Misi, dan Aksi*. Jakarta: PT. Gema Aksi Panca Perkasa. 2000.
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala, Aset Jurnal Ilmu Ekonomi, Semarang: CV Yayasan Widya Manggala Indonesia 2009
- Shabir, “Kedudukan Guru sebagai Pendidik (Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru)”, *Jurnal Auladuna*, 2 (2), 2015.
- Simanjuntak, IP. *Perkembangan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1972/1973.
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Cet. ke-2. Jakarta: LP3ES, 1994.
- Sumar, Warni Tune, *Strategi Pemimpin dalam Penguatan Iklim Sekolah Berbasis Budaya Kearifan Lokal (Budaya Huyula)* (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2018).
- Supani. “Sejarah Perkembangan Madrasah di Indonesia”. *Insania: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*. Vol 14. No. 3. 2009.
- Syalabi, Ahmad. *Sedjarah Pendidikan Islam*. Terj. Muchtar Jahja dan Sanusi Latief. Jakarta: Bulan Bintang, 1973
- Tim Departemen Agama RI. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Departemen Agama RI, 1986.
- Usman, Sawiyah, dan Sumadi, “Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru”, Vol. 1, No. 2, 2013.

- Vietzal Rivai, Bahtiar dan Boy Rafli Amar. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Wahyono, Poncojari, dkk., “Guru profesional di masa pandemi COVID-19: Review implementasi, tantangan, dan solusi pembelajaran Daring”, *Jurnal Pendidikan Profesi Guru*. Vol 1 (No 1), 2020, h. 51-65
- Wahyosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.
- Warsono. “Guru: Antara Pendidik, Profesi, dan Aktor Sosial”. *The Journal of Society & Media*. Vol. 1(1) 2017, h. 1-10
- Yugoswara, Atep, H. Nanang Fattah, dan Udin Safuddin Sa’ud, “Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru: Analisis Deskriptif pada SMPN di Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta.” *Jurnal Penelitian Pendidikan* Vol. 11 No. 2 Oktober 2010.
- Zamroni, A. *Pencerahan dan Pemberdayaan Pendidikan Madrasah*. MPA Nomor 173/Februari/2001

## BIODATA PENULIS



**ST. Wardah Hanafie Das**, lahir pada tanggal 21 September 1963 di Palanro Kab. Barru Sulawesi Selatan, puteri ke-7 dari 10 bersaudara. Alamat Jl. Baumassepe No. 258A Kota Parepare, email dan nomor telepon wardahhadas@gmail.com. & Telp. 042121648-081342361515. Ia di lahirkan dari pasangan suami istri K.H. Moh. Hanafie Das dan ST.

Mahsuna. Tamat pendidikan Sekolah Dasar Negeri No.37 di Kota Parepare selama 6 tahun dan selesai tahun 1974, Madrasah Tsanawiah Ponpes Darul Falah Kab. Enrekang 3 tahun selesai pada tahun 1977, Dan Madrasah Aliyah Ponpes Darul Falah Enrekang 2 tahun dan selesai pada tahun 1980, setelah itu melanjutkan studi di IKIP Ujung Pandang Diploma pada Fakultas Seni dan sastra jurusan Bahasa Indonesia dan selesai tahun 1982. Untuk jenjang strata 1 (S1) jurusan Sejarah Kebudayaan Islam di Fakultas Adab IAIN Alauddin Ujung Pandang selesai pada tahun 1987.

Meniti karier mulai pada tahun 1987, ia mengabdikan sebagai pengajar di Ponpes Darul Falah sampai tahun 1989, pada tahun 1990 bekerja sebagai tenaga Supervisor pada PT. P & G di Jakarta sampai tahun 1995, kemudian menjadi tenaga konsultan pada PT. Safirah Amaliah Group di Jakarta tahun 1995-2000. Tahun 2001, ia menjadi dosen tetap pada Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Parepare (UMPAR). Tahun 2004 menjadi wakil dekan II pada Fakultas Agama Islam UMPAR

sampai 2010, kemudian melanjutkan studi ke jenjang pendidikan program Magister tahun 2005-2007. Setelah itu, melanjutkan studi ke jenjang Doktor pada tahun 2008 dengan konsentrasi Pendidikan dan Keguruan di UIN Alauddin Makassar sampai sekarang. Kemudian pada tahun 2011-2016 diangkat menjadi wakil dekan I Fakultas Agama Islam UM Parepare, Tahun 2016-2020 menjadi Ketua Prodi Magister PAI dan merangkap Ketua Prodi Doktor PAI PPs. UM Parepare. Selanjutnya, tahun 2020-2024 menjadi Direktur Program Pascasarjana UM Parepare.

**Karya yang dihasilkan:**

1. *Peran Ganda Wanita Karier dalam Mendidik Anak di Kota Parepare* (Penelitian Studi Kajian Wanita tahun 2007)
2. *Peran Ibu Rumah Tangga Terhadap Pencegahan HIV-AIDS dalam Keluarga di Kota Parepare (Tinjauan Pendidikan Islam)*. (Penelitian Studi Kajian Wanita tahun 2008)
3. *Supervisi Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap motivasi, tingkat pendapatan, dan kinerja guru, studi pada TK di Kota Parepare*. (Penelitian Dosen Muda tahun 2009)
4. *Kecerdasan Emosional dan Spritual Pendidikan dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran di SMA Negeri di Parepare*. (Penelitian Dosen Muda tahun 2010)
5. *Studi Penanggulangan Penyalah Gunaan Narkoba pada Siswa SMA Negeri di Parepare (ditinjau dari Perspektif Pendidikan)*. (Penelitian Dosen Muda tahun 2011)
6. *Pendidikan Karakter Anak Usia Dini: Implementasi Pendekatan Brain Based Teaching pada Taman Kanak-kanak di Kota Parepare* (Kategori Penelitian Hibah Bersaing tahun 2012)

7. *Manajemen Pengendalian Mutu Sekolah: Implementasi pada SMA Negeri di Kota Parepare* (Penelitian Hibah Bersaing tahun 2015-2016)
8. *Pandangan Pendidikan Menurut Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional* (Jurnal Kependidikan dan Humaniora Vol. 9 No. 1 tahun 2011)
9. *Implikasi dan Rekonstruksi Paradigma Pendidikan Islam* (Jurnal Kependidikan dan Humaniora Vol. 9 No. 2 tahun 2011)
10. *Perencanaan Pengajaran dalam Kegiatan Pembelajaran* (Jurnal Al-Ibrah Vol. 01 No. 01 tahun 2012)
11. *Pendidikan Karakter Anak Usia Dini dan Implementasi Pendekatan Brain Based Teaching pada Taman Kanak-kanak di Kota Parepare.* (Jurnal Al-Ibrah Vol. 1 No. 02 tahun 2012).
12. *Paradigm of Islamic Education in the Future: The Integration of Islamic Boarding School and Favorite School* (Information Management and Business Review of Journal, Vol. 8, No. 4, pp. 24-32, 2016).
13. *Character Education Early Childhood: Brain-Based Teaching Approach.* International Journal of Pure and Applied Mathematics 119 (18), 2018, pp. 1229-1245
14. *Formulasi Pembelajaran PAI dan Implikasi Terhadap Motivasi Belajar Peserta Didik di SMA Negeri 10 Enrekang.* AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan Islam. 17 (2), 2019. Pp. 159-180.
15. *“Empowerment of School Committee in Improving Education Service Quality at Public Primary School in Parepare City.”* Universal Journal of Educational Research. 7 (9), 2019. Pp. 1956-1963
16. *The Effectiveness of Learning Islamic Education with Worksheets Students Creative through the Application of*

- Quipper School with Facebook Account*, Al-Ta'lim Journal. 27 (2), 2020. 141-157.
17. *Developing a Sociocultural Approach in Learning Management Sistem through Moodle in the Era of the Covid-19*. International Journal of Innovation, Creativity and Change. 13 (7), 2020. 941-958
  18. Kiat Menulis Karya Ilmiah (Buku, 2013)
  19. Implementasi Brain Based Teaching pada Taman Kanak-kanak di Kota Parepare (Buku, 2014)
  20. Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Lesson Study (Buku, 2017)
  21. Implementasi Manajemen Pengendalian Mutu di Sekolah (Buku, 2018)
  22. Strategi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Berbasis Quipper School Di Sekolah (Buku, 2020).
  23. Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren: Problematika dan Solusinya (Buku, 2020).
  24. Dan berbagai karya dalam bentuk prosiding (seminar nasional dan internasional) dan tulisan ilmiah melalui website resmi.

## BIODATA PENULIS



**Abdul Halik**, Lahir di Karondongan Majene (Sulbar), pada tanggal 5 Oktober 1979. Pendidikan digeluti mulai dari sekolah dasar di kampung halaman yaitu SDN No.11 Karema tamat tahun 1991, kemudian di SMPN Standar Pelattong tamat tahun 1994, dan melanjutkan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Majene dan tamat pada tahun 1997. Pada tahun yang sama ia melanjutkan studi pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Parepare Jurusan Tarbiyah Program Studi Pendidikan Agama Islam dan selesai pada tahun 2002. Karena ingin mengembangkan keilmuan, ia melanjutkan studi pada program magister Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Muhammadiyah Makassar pada tahun 2005 sampai dengan 2007. Selanjutnya, pada tahun 2008 melanjutkan studi pada program Doktor di Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar dan selesai pada tahun 2013.

Ketika menyelesaikan program sarjana, ia mengabdikan pada Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Parepare mulai tahun 2002 sampai dengan sekarang dan kemudian terdaftar sebagai PNS struktural di STAIN Parepare pada tahun 2006, selanjutnya beralih menjadi tenaga fungsional sebagai dosen pada tahun 2016, dan kini menjadi dosen tetap pada Jurusan Tarbiyah IAIN Parepare. Dosen pada PPs. IAIN Parepare dan PPs. UM Parepare.

Pengalaman dalam dunia penelitian, ia aktif meneliti sejak tahun 2005 sampai dengan sekarang, baik sebagai staf,



anggota, maupun ketua. Berbagai karya yang telah dihasilkan dalam dunia penelitian, di antaranya (1) *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Peningkatan Profesionalisme Guru di MIN Salomallori Sidrap* (Tim, tahun 2020); (2) *Penerapan Quipper School Berbasis Facebook dalam Pemberian Tugas Lembar Kerja Siswa Kreatif Terhadap Efektivitas Pembelajaran di SMK Negeri 1 Sengkang* (Tim, Tahun 2019); (3) *Problematika Pendidik dan Peserta Didik Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Terhadap* (Tim, Tahun 2019); (4) *Desain Pembelajaran PAI Berbasis Kurikulum 2013 dan Implikasi terhadap Motivasi Belajar Peserta Didik di SMA Negeri 10 Enrekang* (Tim, Tahun 2019); (5) *Model Manajemen Pembelajaran Berbasis Masalah Pada Jurusan Tarbiyah Dan Adab IAIN Parepare: Paradigma Sistem Pembelajaran Berbasis Penelitian* (Tim, Tahun 2018); (6) *Manajemen Pengendalian Mutu Bidang Bimbingan Peserta Didik: Studi Kasus pada MAN 1 Parepare* (tahun 2017); (7) *Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam Melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) PAI Kecamatan Soreang Kota Parepare* (Staf Tim Peneliti P3M STAIN Parepare, 2015); (8) *Manajemen Pengendalian Mutu: Implementasi pada SMAN di Parepare* (Dikti Kemenristekdikti, 2015-2016); (9) *Pendidikan Karakter Anak Usia Dini: Implementasi Brain Based Teaching pada TK di Kota Parepare* (Hibah Bersaing, Dirjen Dikti Kemendiknas, tahun 2013); (10) *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Rendahnya Minat Baca Mahasiswa STAIN Parepare* (Staf Tim Peneliti P3M STAIN Parepare, 2012); (11) *Implementasi Pembelajaran Kontekstual Bidang Studi Bahasa Indonesia: Studi Kritis pada MAN 1 dan MAN 2 Parepare*. (Staf Peneliti P3M STAIN Parepare, 2011), (12) *Studi Penanggulangan Penyalahgunaan Narkoba pada Siswa SMAN di Kota Parepare: Ditinjau dari Perspektif Pendidikan* (Ketua Tim Penelitian Dosen Muda, Dirjen Dikti Kemendiknas, 2010), (13)

*Supervisi Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Motivasi, Tingkat Pendapatan, dan Kinerja Guru: Studi Pada TK di Kota Parepare* (Anggota Tim Penelitian Dosen Muda, Dirjen Dikti Kemendiknas, 2009), (14) *Peran Ibu Rumah Tangga terhadap Pencegahan HIV-AIDS dalam Keluarga di Kota Parepare: Tinjauan Pendidikan Islam* (Tim Penelitian Studi Kajian Wanita, Dirjen Dikti Kemendiknas, 2008), (15) *Peran Ganda Wanita Karier Terhadap Tanggung Jawab Profesi dan Pendidikan Anak: Studi Kasus Pegawai Pemerintahan Kota Parepare* (Tim Penelitian Studi Kajian Wanita, Dirjen Dikti Kemendiknas, 2007), dan beberapa penelitian dan pengabdian masyarakat lainnya.

Karya yang telah dipublikasikan dalam bentuk paper melalui seminar, yaitu *Paradigm of Islamic Education in the Future: The Integration of Islamic Boarding School and Favorite School*, disampaikan dalam “10<sup>th</sup> International Conference on Education and Information Management (ICEIM)” tahun 2015 di Palopo Sul-sel dan dipublikasikan pada jurnal IFRD. Paper “*Pendidikan Karakter Anak Usia Dini: Implementasi Pendekatan Brain Based Teaching pada Taman Kanak-kanak di Kota Parepare*”, disampaikan dalam Seminar Nasional dan Gelar Produk Penelitian dan PPM pada tahun 2016 di UNY. Paper dengan judul “*Manajemen Pengendalian Mutu Sekolah: Implementasi Pada SMA Negeri di Kota Pareapre*” disampaikan dalam Seminar Nasional diadakan Universitas Cokroaminoto Palopo dan diterbitkan dalam Prosiding dengan Nomor ISSN: 2443-1109, Volume 02 Nomor 1, 07 Mei 2016. Paper yang berjudul “*Character Education Early Childhood: Brain-Based Teaching Approach*” disampaikan dalam “*The 1<sup>st</sup> International Seminar on Research, Education, and Social Science*” oleh Universitas Muhammadiyah Parepare pada tanggal 21-22 Desember 2016 melahirkan prosiding dan jurnal international Journal ASP, dan

sementara proses *publishing*. Paper yang berjudul “*Pencapaian Kompetensi Guru Sekolah Dasar Negeri Melalui Lesson Study di Kota Parepare*” pada Seminar Nasional Pendidikan, Sains, dan Teknopreneur oleh UM Semarang pada tanggal 8 Oktober 2017 dan melahirkan prosiding dengan ISBN: 978-602-61599-6-0. Paper yang berjudul “*Pengembangan Kerukunan dan Toleransi Antar Umat Beragama: Implementasi Sistem Panngaderreng Di Kota Parepare*” diseminarkan pada forum Komperensi Nasional APPPTMA, tanggal 8-9 September 2017, di PPs. Umpar. Paper berjudul “*Pengaruh Manajemen Bimbingan Peserta Didik Terhadap Pembentukan Karakter Peserta Didik SMAN 1 Pangkajene Sidrap*”, Konferensi Nasional APPPTMA ke 7, Tanggal 23-25 Maret 2018 di UM Jakarta. Paper berjudul “*The Influence of Emotional Intelligence and Spiritual Educator to Improve the Quality of Learning in the Nation High School of the City Parepare*”, 5<sup>th</sup> International Conference on Applied Sciences, Arts and Social for Community Development in the ASEAN 2018, Tanggal 19-20 Juli 2018 di University of the Philippines, Manila. Paper berjudul “*Penerapan Pendidikan Karakter dalam Meningkatkan Kedisiplinan Belajar Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Sengkang Kab. Wajo*”, Konferensi Nasional APPPTMA ke 8, Tanggal 30 Nov – 03 Des 2018, di UM Medan Sumut. Paper berjudul “*Kompetensi Pedagogik Guru Alquran Hadis Danpeningkatan Hasil Belajar Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Maiwa Kabupaten Enrekang*”, Seminar Nasional Revolusi Industri 4.0 Tema "Creative and Innovative Education in The Industry 4.0: The Current Trends", Kamis, 11 April 2019, Digital Library Lt . 4, Universitas Negeri Yogyakarta. Paper berjudul “*PAI Learning Design Based on 2013 Curriculum and Implications for Learning Motivation of Students in Enrekang 10 High School*”, The 2<sup>nd</sup> ICONSS 2019, Uncok Palopo, July 13<sup>th</sup> 2019. Paper berjudul “*Penggunaan*

*Quipper School Melalui Akun Facebook Dalam Pemberian Tugas Lembar Kerja Siswa Kreatif Bidang Studi Pendidikan Agama Islam Pada SMK Negeri 1 Sengkang*”, Seminar Nasional Edusainstek, FMIPA UNIMUS Semarang, 05 Oktober 2019. Paper berjudul “*Dampak Penggunaan Handphone Terhadap Motivasi Belajar Peserta Didik Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Parepare*”, Seminar Nasional Sains, Teknologi, dan Sosial Humaniora UIT 2019, 23 Desember 2019, di Hotel Horison Ultima Makassar. Paper berjudul “*Problem dan solusi alternatif pendidikan Islam era disrupsi 4.0 di Sulawesi Selatan*”, Seminar Nasional Islamic Living Values Education, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Yogyakarta, Selasa, 25 Februari 2020. Paper berjudul “*Konstruksi Pendidikan Islam: Belajar dari Pandemi Covid-19*”, Webinar Pendidikan: Paradigma Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19, 18 Mei 2020 Oleh Fakultas Tarbiyah IAIN Parepare. Paper berjudul “*Inovasi Bahan Ajar PAI Era Post Normal*”, Workshop Daring: Revitalisasi Pengembangan Bahan Ajar Menuju Era New Normal, 17 Juni 2020 oleh Fakultas Agama Islam UM Parepare. Paper berjudul “*Membaca Pergulatan Pemikiran Cak Nur, Sang Maestro Guru Besar Pemikiran Islam dan Cendekiawan Muslim Indonesia*”, Webinar Haul Cak Nur ke 15 Tahun, 06 Agustus 2020, HMI Komisariat IAIN Parepare. Paper berjudul “*Manajemen Pengendalian Mutu Pendidikan Islam di Era Revolusi Industri 4.0*”, Webinar Nasional 'Konstruksi Institusi Pendidikan Islam menuju Merdeka Belajar-Kampus Merdeka" oleh Prodi Magister PAI PPs. UM Parepare, Senin/10 Agustus 2020. Paper berjudul “*Improving Teacher Professionalism in Madrasah Ibtidaiyah Negeri Salomallori, Sidrap District*”, 2<sup>nd</sup> International Conference on Halal Issue, Policy, and Sustainability 2020 (IC-Halal UMI 2020), Friday-Sunday, 27<sup>th</sup>-29<sup>th</sup> November 2020.

Selanjutnya, beberapa publikasi karya ilmiah pada jurnal, di antaranya: *Paradigma Pendidikan Islam dalam Transformasi Sistem Kepercayaan Tradisional* (Al-Islah, Jurnal Studi Pendidikan, Nomor 2, Vol. 14, Juli – Desember 2016); *Filsafat Semiotika Menafsir Sistem Tanda dalam Pesan-pesan Al-Qur'an* (Jurnal Al-Fikr, Vol. 17, Nomor 3 Tahun 2013), *Paradigm of Islamic Education in the Future: The Integration of Islamic Boarding School and Favorite School* (Information Management and Business Review, Vol. 8, No. 4, August 2016), *Control Management of the School's Quality: Implementation of the State Senior High School in Parepare* (International Journal of Pure and Applied Mathematics, Volume 119 No. 18, 2018), *Strategis of Islamic Education Teachers Eincrease Student's Interest in Learning and Practicing in State Junior High School (SMP) 1 Lanrisang Pinrang* (Madania: Jurnal Kajian Keislaman, Vol. 22, No. 2, Desember 2018), *Character Education Early Childhood: Brain-Based Teaching Approach* (International Journal of Pure and Applied Mathematics, Volume 119 No. 18 2018), *Model Manajemen Pembelajaran Pendidikan Islam Berbasis Masalah: Studi Kasus pada Jurusan Tarbiyah dan Adab IAIN Parepare* (Jurnal Pendidikan Islam Pendekatan Interdisipliner, Vol 3 No 1, 2019), *Empowerment of School Committee in Improving Education Service Quality at Public Primary School in Parepare City* (Universal Journal of Educational Research, Vol. 7, Issue 9: 1956-1963, 2019), *The Implementation of Quality Control Management for Student Guidance in Man 1 Parepare* (Madania: Jurnal Kajian Keislaman, Vol. 24. No. 1, 2020), *Moderation and Mainstream of Pesantren/Madrasah Education* (KURIOSITAS: Media Komunikasi Sosial dan Keagamaan, Vol. 13, No. 1, 2020), *The Effectiveness of Learning Islamic Education With Worksheets Students Creative Through The Application of Quipper School With Facebook Account in*

*Public SMK 1 Sengkang (Jurnal At-Ta'lim, 27 (2), 2020), Embodying Corruption free through Cognitive Knowledge as Language Learning of Islamic Management and Excellence Human Resource for Indonesia (International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 13, Issue 7, 2020), Perspective of Islamic Education to Value Continuity and Culture (TARBIYA ISLAMIA: Jurnal Pendidikan dan Keislaman, Volume 10 Nomor 2 Tahun 2020).* dan beberapa jurnal lainnya dan menunggu proses publikasi.

Buku yang sudah diterbitkan adalah (1) Kiat Menulis Karya Ilmiah (2013); (2) Pencapaian Kompetensi Guru melalui Lesson Study (2017); (3) Manajemen Pengendalian Mutu Bidang Bimbingan Peserta Didik di Madrasah (2017); (4) Implementasi Manajemen Pengendalian Mutu di Sekolah (Buku, 2018); (5) Manajemen Pembelajaran Berbasis Masalah di Perguruan Tinggi Islam (2019); (6) Manajemen Pembelajaran Berbasis Islam (2019); (7) Manajemen Pembelajaran Pendidikan Islam Berbasis IESQ (2020); (8) Strategi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Berbasis Quipper School Di Sekolah (Buku, 2020); (9) Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren: Problematika dan Solusinya (Buku, 2020).

Pada aspek pengabdian kepada masyarakat, penulis pernah aktif pada Kahmi Kota Parepare, ICMI Kota Parepare, Dewan Pendidikan Kota Parepare, dan berbagai organisasi keagamaan di Kota Parepare. Sejak mahasiswa program sarjana, aktif di organisasi kemahasiswaan, baik intra maupun ekstra kampus, seperti Senat Mahasiswa, Redaktur Pelaksana Tabloid Integritas, dan berbagai organisasi eksternal kemahasiswaan.