

BAB II

PROFESIONALISME GURU PAI DAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH

A. Profesionalisme Guru PAI

Guru di dalam kelas merupakan sosok manusia yang dituntut untuk tampil sempurna di hadapan siswa, hal tersebut lahir karena memang sosok guru merupakan figur yang didengar apa yang diucapkannya dan dianut semua sikap perilakunya, walaupun apa yang diucapkan kadang-kadang kurang tepat dengan apa yang diperbuat. Dalam falsafah jawa dikatakan bahwa guru adalah sosok yang *"digugu dan ditiru"*, maka setiap guru dituntut untuk membekali dirinya dengan segala kesempurnaan ilmu pengetahuan sesuai spesifikasinya, tutur kata dan sikap perilaku yang sesuai dengan apa yang diucapkannya dan sesuai juga dengan apa yang menjadi harapan masyarakat. Dengan kata lain dalam pelaksanaannya guru dituntut menjadi sosok yang profesional.

Untuk lebih jelasnya, bahasan profesionalisme guru termasuk di dalamnya guru PAI akan diuraikan pada bagian ini.

1. Pengertian Profesionalisme

Kata profesi berasal dari bahasa Yunani *"pbropbaino"* yang berarti menyatakan secara publik dan dalam bahasa latin disebut *"professio"* yang digunakan untuk menunjukkan pernyataan publik yang dibuat oleh seorang yang bermaksud menduduki suatu jabatan publik. Para politikus Romawi harus melakukan *"Professio"* di depan publik yang dimaksudkan untuk menetapkan bahwa kandidat bersangkutan memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk menduduki jabatan publik. Sebagai contoh sumpah para dokter yang akan menjalankan profesinya menggambarkan suatu janji publik untuk mengabdikan

dirinya sebagaimana mestinya. Salah satu konotasi profesi merujuk pada suatu pekerjaan yang dilakukan atas dasar suatu janji publik dan sumpah (Sagala, 2009: 2).

Pendapat lain mengatakan bahwa istilah profesionalisme berasal dari kata *profession*. *Profession* mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus (Arifin, 2000: 105). Dengan kata lain, profesi dapat diartikan sebagai suatu bidang keahlian yang khusus untuk menangani lapangan kerja tertentu yang membutuhkannya. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, istilah profesionalisme terambil dari kata "profesi" yang berarti "bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan dsb) tertentu" (Poerwadarminta, 2006: 608). Buchori (1994: 36) mengatakan bahwa kata "profesi" berasal dari bahasa Latin *profesio* yang berarti "pengakuan" atau "pernyataan". Istilah profesi ini kemudian mengalami perkembangan arti yang lebih luas yakni dalam penggunaannya menunjukkan kepada dua arti penting. Pertama, suatu kegiatan hanya dikatakan "profesi" bila untuk mencari nafkah. Kedua, kegiatan untuk mencari nafkah tersebut harus didasarkan pula dengan keahlian yang cukup tinggi.

Dalam kamus Inggris-Indonesia, profesi dikenal dengan istilah *profession* yang berarti pekerjaan (Shadily, 1982 : 449). Sementara dalam Kamus Ilmiah Populer (Maulana, 2003: 421), kata "profesi" diartikan dengan riwayat pekerjaan, pekerjaan (tetap), pencaharian, pekerjaan yang merupakan sumber penghidupan, jabatan, kepercayaan, agama, pernyataan dan keterangan.

Dari istilah profesi, maka dikembangkan oleh ahli bahasa sehingga melahirkan istilah "profesional" yang berarti "sesuatu yang memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya" (Poerwadarminta, 2006: 608).

Sementara dalam Undang-undang RI No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dikatakan 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 (Undang-Undang RI, 2006: 3).

Pengertian profesi juga memiliki banyak konotasi, salah satu di antaranya adalah tenaga kependidikan, termasuk guru. Secara umum profesi diartikan sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam science dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasikan dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat. Dalam aplikasinya menyangkut aspek-aspek yang lebih bersifat mental daripada yang bersifat manual work. Pekerjaan profesional akan senantiasa menggunakan teknik dan prosedur yang berpijak pada landasan intelektual yang harus dipelajari secara sengaja, terencana dan kemudian dipergunakan demi kemaslahatan orang lain (Sadirman, 2003: 133).

Kata profesi dan profesional, melahirkan istilah "Profesionalisme" yang berarti mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional (Poerwadarminta, 2006: 608). Jelasnya bahwa profesionalisme berarti sesuatu pandangan atau keahlian tertentu yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu pula yang diperoleh melalui

pendidikan dan latihan khusus. Atau profesionalisme adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional (Tafsir, 1994:107). Menurut Satori (2008: 1.4), profesionalisme menunjuk kepada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.

Perbedaan mendasar antara pekerja profesional dengan pekerja amatir menurut Nurdin (2005: 14) adalah kepemilikan *informed responsiveness* (ketanggapan yang berlandaskan kearifan) terhadap implikasi kemasyarakatan atas obyek kerjanya. Dengan perkataan lain seorang pekerja profesional memiliki filosofi untuk menyikapi dan melaksanakan pekerjaannya.

2. Profesionalisme guru PAI dalam Pembelajaran

Profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*expertise*) dari para anggotanya. Artinya, tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak disiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan itu. Misalnya untuk mengoperasi seseorang yang mempunyai penyakit kanker, dibutuhkan seorang dokter spesialis bedah yang memiliki kemampuan yang diperoleh dari pendidikan khusus untuk itu. Begitu halnya dengan pendidikan, untuk mencetak kader-kader yang berkualitas maka yang harus diutamakan dalam proses tersebut adalah dilakukan oleh pelaku-pelaku pendidikan yang mempunyai keahlian di dalam bidangnya. Keahlian diperoleh melalui apa yang disebut dengan profesionalisasi, yang dilakukan baik sebelum

seseorang menjalani profesi itu (pendidikan/latihan prajabatan) maupun setelah menjalani suatu profesi (*inservice training*) (Satori, 2008: 1.4).

Sampai saat ini masih ada yang menyangsikan, apakah pekerjaan guru (tenaga kependidikan) dapat disebut sebagai suatu profesi. Pertanyaan ini muncul karena masih ada pihak yang berpendapat bahwa pekerjaan kependidikan bukan suatu profesi tersendiri. Berbagai alasan yang mereka kemukakan antara lain, bahwa setiap orang bisa menjadi guru asalkan telah mengalami jenjang pendidikan tertentu, ditambah dengan sedikit pengalaman mengajar. Karena itu seseorang dapat mengajar di TK sampai dengan perguruan tinggi, jika dia telah mengalami pendidikan tersebut dan telah memiliki pengalaman mengajar di kelas. Selain dari itu, ada beberapa bukti bahwa pendidikan dapat saja berhasil walaupun si pengajarnya tidak pernah belajar ilmu pendidikan dan keguruan.

Banyak orang tua seperti pedagang, petani dan sebagainya yang telah mendidik anak-anak mereka dan berhasil, padahal dia sendiri tidak pernah mengikuti pendidikan guru dan mempelajari ilmu mengajar. Sebaliknya, tidak sedikit guru atau tenaga kependidikan lainnya atau sarjana pendidikan yang tidak berhasil mendidik anaknya. Jadi, kendati seseorang telah dididik menjadi guru, namun belum menjadi jaminan bahwa anaknya akan terdidik baik. Kritik lain yang sering dilontarkan adalah hasil pendidikan di sekolah tidak dapat segera dilihat hasilnya, berbeda dengan profesi kedokteran atau teknologi pertanian misalnya.

Menurut Oemar Hamalik (2009: 6) rekomendasi yang dapat ia sampaikan terkait dengan guru merupakan sebuah profesi adalah:

- a. Peranan pendidikan harus dilihat dalam konteks pembangunan yang menyeluruh, yang membentuk manusia sesuai dengan cita-cita bangsa. Untuk mewujudkan hal itu maka dibutuhkan suatu sistem pendidikan yang relevan, dirancang dan dilaksanakan oleh orang-orang yang ahli dalam bidangnya. Keahlian yang dimiliki oleh tenaga kependidikan tidak dimiliki oleh masyarakat pada umumnya, melainkan hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu yang telah menjalani pendidikan guru secara berencana dan sistematis.
- b. Hasil pendidikan memang tidak dapat dirasakan dalam jangka waktu yang singkat, tetapi baru dapat dilihat dalam jangka waktu yang lama, bahkan mungkin setelah satu generasi. Kesalahan yang dilakukan oleh orang yang bukan ahli dalam bidang pendidikan dapat merusak satu generasi seterusnya dan akibatnya dapat berlanjut terus.
- c. Sekolah adalah suatu lembaga profesional, dimana orang tua memberikan beban tanggung jawab pendidikan kepadanya karena ketidakmampuan dalam waktu maupun pengetahuan dan keahlian. Untuk itu guru dan tenaga kependidikan lainnya mempunyai tanggung jawab untuk dapat mengarahkan dan membentuk karakter yang ada pada diri anak.
- d. Sebagai konsekuensi logis dari hal itu maka guru harus mempunyai kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi kemasyarakatan.

Senada dengan hal di atas, menurut Hamzah (2009: 15) Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar

bidang pendidikan. Walaupun pada kenyataannya masih terdapat hal-hal tersebut di luar bidang kependidikan. Dalam melakukan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkat kemampuan (*competency*) yang beraneka ragam (Usman, 2009: 15).

Menurut Amita Etzioni dalam bukunya Satori (2008: 1.14) guru adalah jabatan semiprofesional karena pelatihan bagi guru sangat singkat sehingga statusnya kurang kuat. Disamping itu guru tidak mempunyai pengetahuan yang khusus dan juga mereka mempunyai otonomi yang lemah dari supervisi atau kontrol masyarakat. Sedangkan menurut Satori dapat dikatakan juga bahwa saat ini jabatan guru bukan seluruhnya jabatan profesional, namun sedang bergerak ke arah itu. Hal tersebut ditandai dengan adanya peraturan dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bahwa yang boleh menjadi guru hanya yang mempunyai akta mengajar yang dikeluarkan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK). Selain itu juga dengan diberikannya tunjangan profesional sebagai pengajar atau disebut juga dengan istilah sertifikasi sesuai dengan Keputusan Menpan nomor 26 tahun 1989.

Walaupun selama ini banyak pihak mengklaim guru sebagai jabatan profesional, tetapi secara realita masih perlu adanya klarifikasi secara rasional dilihat dari penguasaan *knowledge-base of teaching*-nya. Kriteria apakah yang dapat dijadikan parameter tinggi rendahnya kualitas kinerja dan produktifitas pekerjaan guru (Majid, 2008: 4).

Dalam UU RI No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (UU RI, 2006: 2).

Dalam rangka memahami lebih lanjut tentang Profesionalisme guru maka perlu diketahui bahwa ada sepuluh macam kriteria profesi yang diungkapkan oleh Horton Balckington dan Rober S. Patterson dikutip oleh Shaleh (2000: 279) dalam studi tentang jabatan profesi. Kriteria-kriteria tersebut adalah:

- a. Profesi harus memenuhi kebutuhan masyarakat dan menggunakan prinsip keilmuan yang dapat diterima masyarakat.
- b. Profesi harus menuntut suatu latihan profesional yang memadai dan membudaya.
- c. Profesi menuntut suatu lembaga yang sistematis dan terspesialisasi.
- d. Profesi harus memberikan keterangan tentang keterampilan yang dibutuhkan di mana masyarakat umum tidak memilikinya.
- e. Profesi harus sudah mengembangkan hasil dari pengalaman yang sudah teruji.
- f. Profesi harus sudah memerlukan pelatihan kebijaksanaan dan penampilan tugas.
- g. Profesi harus memerlukan pekerjaan yang bermanfaat.
- h. Profesi harus mempunyai kesadaran ikatan kelompok sebagai kekuatan yang mampu mendorong dan membina anggotanya.
- i. Profesi harus tidak dijadikan batu loncatan mencari pekerjaan lain.

- j. Profesi harus mengakui kewajibannya dalam masyarakat dengan meminta anggotanya memenuhi kode etik yang diterima dan dibangunnya.

Dedi Supriadi (1999: 96-97) memahami bahwa ada beberapa ciri pokok profesi yakni; pertama, pekerjaan (profesi) itu mempunyai fungsi dan signifikansi sosial karena diperlukan pengabdian kepada masyarakat. Dipihak lain pengakuan masyarakat merupakan syarat mutlak bagi suatu profesi, jauh lebih penting dari pengakuan pemerintah. Kedua, profesi menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh lewat pendidikan dan latihan yang "lama" dan intensif serta dilakukan dalam lembaga tertentu yang secara sosial dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*). Proses memperoleh keterampilan itu bukan hanya rutin, melainkan bersifat pemecahan masalah. Ketiga, Profesi didukung oleh suatu disiplin ilmu (*a systematic body of knowledge*), bukan sekedar serpihan atau hanya *common sense*. Keempat, ada kode etik yang menjadi pedoman perilaku anggotanya beserta sanksi yang jelas dan tegas terhadap pelanggar kode etik. Pengawasan terhadap ditegakkannya kode etik dilakukan oleh organisasi profesi. Kelima, sebagai konsekuensi dari layanan yang diberikan kepada masyarakat, maka anggota profesinya secara perorangan atau kelompok memperoleh imbalan finansial atau materiil.

Dari kriteria-kriteria yang ditetapkan tersebut, suatu pekerjaan dapat dikatakan pekerjaan profesi apabila memenuhi ciri-ciri sebagai berikut;

- a. Memiliki spesialisasi dengan latar belakang teori yang luas (pengetahuan dan keahlian). b. Merupakan karier yang dibina secara

organisasioris (ketertarikan dalam organisasi, memiliki kode etik, dan pengambilan masyarakat). c. Diakui masyarakat sebagai suatu pekerjaan yang mempunyai status profesional (memperoleh dukungan masyarakat, perlindungan hukum dan mempunyai persyaratan kerja dan jaminan hidup yang layak) (Shaleh, 2000: 279).

Kaitannya dengan Undang-undang Guru dan dosen RI No.14 tahun 2005 maka dapat dikatakan bahwa Profesionalisme guru sangat diperlukan di dalam mengawali tugas utama seorang guru. Maksudnya, guru profesional akan tercermin dalam penampilan pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode, rasa tanggung jawab, pribadi, sosial, intelektual moral dan spiritual, dan kesejawatan, yaitu rasa kebersamaan diantara sesama guru.

Prinsip profesional guru menurut Undang-undang tersebut (pasal 7) mencakup karakteristik sebagai berikut: a) Memiliki bakat, minat, panggilan dan idealisme. b) Memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas. c) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. d) Memiliki ikatan kesejawatan dan kode etik profesi. e) Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan. f) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja. g) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesi secara berkelanjutan. h) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. i) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan keprofesian (UU RI, 2006: 7-8).

Sementara dalam Undang-undang Nomor 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa:

”Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara” (Undang-undang RI, 2006: 3).

Mencermati definisi tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Pertama, pendidikan didasarkan kepada suatu kesadaran. Kedua, pendidikan selalu melibatkan proses yang harus ditempuh yaitu suasana belajar dan proses pembelajaran. Ketiga, pendidikan selalu terkait dengan pengembangan potensi diri agar memiliki kepribadian/budi pekerti luhur, kecerdasan, serta keterampilan bagi dirinya dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Ketiga hal tersebut, dapatlah dikatakan bahwa suatu lembaga pendidikan diperlukan profesionalisme dalam perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, maupun praktek keguruannya. Karena tanpa profesionalisme, sulit dibayangkan untuk mencapai suatu keberhasilan, lebih-lebih mempersiapkan peserta didik itu sendiri dalam menghadapi perkembangan di masa yang akan datang.

Terkait dengan profesionalisme guru PAI sebagaimana yang diuraikan sebelumnya bahwa seorang guru dapat dikatakan profesional apabila ia telah memenuhi persyaratan akademik dan memiliki kualifikasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka guru PAI pun harus memiliki kualifikasi atau kriteria profesional. Untuk itu guru agama sebagai tenaga

profesi memerlukan dukungan semua perangkat akademik dan teoritik selain keterampilan metodologis. Menurut Shaleh (2000: 291) bahwa setiap guru agama dalam mengembangkan strategi pembelajarannya dituntut untuk memahami kembali pengertian-pengertian prinsip dasar kegiatan pembelajaran sebagai berikut:

- a. "Belajar" dapat diartikan sebagai proses perubahan tingkah laku pada diri individu disebabkan adanya interaksi antara individu dan individu dengan lingkungannya. W.H. Burton dalam bukunya *The Guidance of Learning Activities* mengartikannya, "*Learning is a change in the individual due to instruction of that individual and his environment, which feels a need and makes him more capable of dealing adequately with his environment.*" Kata kunci "perubahan" atau *change* tingkah laku pada anak didik secara individual telah terlibat dalam proses belajar, baik aspek pengetahuan, keterampilan maupun sikap. Karenanya peran profesi guru PAI mencakup mendidik (meneruskan dan mengembangkan ilmu agama Islam) dan melatih (berbagai keterampilan keagamaan, ibadah dan seterusnya).
- b. Guru sebagai pengajar, *lecturer* atau *demonstrator* hendaknya menguasai seluruh bahan ajar yang akan diajarkan. Guru harus mampu dan terampil dalam merumuskan pencapaian kompetensi dasar, memahami kurikulum dan secara kreatif mampu mengembangkannya agar dapat lebih menarik, lebih mudah ditangkap dan fungsional. Oleh karena, guru dituntut untuk selalu belajar terus menerus.

- c. Guru PAI berperan sebagai pengelola kelas (*learning manager*) dituntut untuk mampu menciptakan suasana dan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif yang memungkinkan peserta didik terlibat secara aktif dalam kegiatan pembelajaran. Lingkungan yang baik ialah yang menantang dan merangsang peserta didik untuk belajar, memberi rasa aman, menyenangkan, dan kepuasan dalam mencapai kompetensi yang diharapkan. Kualitas belajar di dalam kelas bergantung pada pola hubungan guru yang mengarah kepada kemandirian *self control* dan *self activity*.
- d. Guru PAI yang tugas utamanya lebih kepada mendidik, maka peran sebagai pembimbing sangat diperlukan. Terlebih lagi setiap individu anak memiliki latar belakang sosial, kultural dan pengalaman keagamaan yang berbeda. Semuanya memerlukan bimbingan dan perhatian tersendiri (asas individual).
- e. Guru PAI merupakan sosok pribadi yang menjadi idola dan teladan bagi siswa, yang menampilkan sosok pribadi muslim panutan, jujur berpakaian bersih rapih, rendah hati, penyayang, disiplin, ramah, penolong, demokratis, berakhlakul karimah. Dengan demikian, guru agama harus senantiasa hadir di kelas sebagai guru "baik".
- f. Dalam proses pembelajaran diusahakan agar siswalah yang menjadi pelaku belajar (*student centered*), guru agama lebih berperan sebagai motivator, mediator, fasilitator dengan bimbingan, bantuan pada saat diperlukan. Guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang dapat menunjang pencapaian kompetensi dan proses belajar yang efektif.

Sebagai mediator, guru harus mampu menciptakan kualitas lingkungan yang interaktif dan hubungan edukatif yang baik.

- g. Pendidikan agama merupakan rangkaian proses mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai kepada evaluasi. Dalam proses pembelajaran tersebut, guru PAI juga terlibat dan berani untuk melakukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana kegiatan proses pembelajaran yang dilaksanakan mencapai kemampuan dasar dan hasil belajar yang ditetapkan.

Adapun persyaratan yang dituntut dalam pengembangan profesi guru PAI adalah sebagai berikut:

- a. Secara sederhana profesionalisme atau suatu pekerjaan dikategorikan sebagai profesi bila dalam melaksanakannya memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan untuk keperluan umum. Dengan demikian, pekerjaan profesional memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya.
- b. Tugas dan tanggung jawab guru PAI tidaklah mudah dan ringan, bahkan mungkin lebih berat dari guru lain, sebab terkait dengan peserta didik yang memiliki latar belakang keagamaan yang berbeda serta permasalahan yang sangat kompleks. Oleh karena itu, guru PAI memerlukan persyaratan khusus antara lain:
 - 1) menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori yang mendalam; teori pendidikan, keguruan dan ilmu agama;

- 2) menekankan pada keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya; menguasai ilmu agama Islam, al-Qur'an (termasuk kemampuan membaca fasih dan menulis yang benar);
 - 3) menuntut adanya tingkat-tingkat pendidikan keguruan yang memadai;
 - 4) S1 Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.
 - 5) Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya, bila berhasil maka masyarakat dan generasi mendatang akan menjadi baik, (dalam membaca al-Qur'an, rajin ibadah amal shaleh dan berakhlak karimah), bila gagal akan fatal akibatnya.
 - 6) Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan (toleran, demokratis, inklusif, etos belajar, etos kerja, jujur dan seterusnya).
 - 7) Memiliki komitmen, niat mengemban amanah, misi dakwah, atau mewakafkan diri sebagai guru PAI.
- c. Profesionalisme guru PAI memerlukan pengakuan masyarakat dan pemerintah karena terkait dengan status sosial dan imbalan kesejahteraan hidup yang memadai (Shaleh, 2000: 283).

Dari uraian konsep profesionalisme guru PAI dalam pembelajaran seperti dimaksud, maka secara praktis dapat dilaksanakan antara lain meliputi:

- a. Berniat dan siap menjadi guru yang berhasil

Guru yang berprestasi dan guru yang berwibawa harus dimulai dan selalu disertai dengan niat yang ikhlas. Dengan niat seorang guru akan

berusaha tampil menarik dan sungguh-sungguh. Datang tidak terlambat dan melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan seksama. Guru menyadari betul bahwa pendidikan agama memikul masa depan/generasi mendatang.

b. Menguasai Materi Pelajaran

Dalam dokumen kompetensi dasar dan hasil belajar, dan indikator, materi pokok tertulis secara singkat dan sederhana. Guru perlu menerjemahkannya ke dalam bahan kajian yang lengkap (ke dalam dan ke luar), meliputi aspek kognitif (pengetahuan), aspek afektif (sikap batin) dan psikomotorik (praktik). Kadang-kadang dikembangkan aspek ritual, aspek intelektual, aspek sosial dan mungkin aspek mistikal. Jadi, materi yang singkat dan sederhana tetapi lengkap, misalnya tentang harta, isinya mencakup tentang kepemilikan harta, cara memperolehnya, bagaimana mendistribusikannya, kewajiban yang harus dijalankan (zakat, infaq dan shadaqah), dan lain-lain.

c. Menguasai cara penyampaian

Tidak ada cara penyampaian yang baku untuk materi pelajaran tertentu. Guru secara improvisasi menampilkan diri dan meluncurkan bahan dengan metode penyampaian yang efektif. Cara penyampaian, ibarat kesenian yang dikuasai guru, baik tata cara maupun urutannya sangat luwes dan beragam. Namun, guru tetap menguasai diri bahwa ia sedang membangun sikap keberagamaan, kesadaran transendental, beriman kepada yang baik. Untuk itu guru sebaiknya mempersiapkan semua perangkat kegiatan pembelajaran seperti Analisis Materi Pelajaran (AMP),

Program Tahunan dan Program Pembelajaran, Lembar Kerja Siswa (LKS), instrumen evaluasi yang diperlukan dan lain-lain.

Banyak cara penyampaian yang dapat dilaksanakan guru agama agar siswa dapat menikmati belajar agama dan termotivasi untuk melaksanakan dalam hidup keseharian dan merasa memperoleh ketenteraman emosionalnya.

d. Menciptakan suasana yang menyenangkan.

Dengan diawali dengan niat yang ikhlas, penguasaan materi serta penyampaian metodologi yang tepat, maka sekali lagi guru harus mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan. Peserta didik diharapkan penuh kegembiraan, wajahnya berseri, bibirnya berujar kagum, atau bertanya kritis. Kelas ramai oleh dinamika, bukan gaduh yang membisingkan. Guru merasakan suasana apakah siswa liar tak terkendali, siswa serius atau ketakutan, siswa manja atau kritis. Guru agama menciptakan suasana yang diperlukan sebagai alat bantu dalam mendukung metodologi.

e. Peduli pada peserta didik secara individual

Hubungan pribadi antara guru dan siswa secara baik, akrab dan personal sangat membantu kepercayaan siswa pada guru. Perhatian secara personal akan membuka hati siswa untuk bersahabat dan bersedia "diisi" dengan nilai-nilai, keyakinan, dan pengetahuan. Perhatian personal dalam suasana yang tepat sehingga menumbuhkan efek siswa bahwa gurunya penuh perhatian padanya. Efek ini harus terbagi pada semua siswa. Semua memperoleh perhatian personal. Guru menyapa, bertanya

tentang kesehatannya, kebersihan pakaiannya, kerapihan catatannya, atau kesungguhan siswa menolong teman, dan seterusnya (Shaleh, 2000: 286-289).

3. Kompetensi Profesionalisme Guru PAI

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa seorang guru dikatakan profesional bila memiliki kompetensi atau kemampuan mengembangkan dirinya ke arah yang lebih baik. Untuk itu tingkat profesionalisme guru tidak bisa terlepas dari tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru.

Kata kompetensi secara harfiah dapat diartikan sebagai kemampuan (Naim, 2009: 56). Sagala (2009: 23) memaknai kompetensi sebagai peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu) dan keterampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan kata lain kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Dapat dikatakan juga bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.

Makna penting kompetensi dalam dunia pendidikan didasarkan atas pertimbangan rasional bahwasanya proses pembelajaran merupakan proses yang rumit dan kompleks. Ada beragam aspek yang saling berkaitan dan mempengaruhi berhasil atau gagalnya kegiatan pembelajaran. Bagi guru yang

dapat memberikan ”pencerahan” kepada siswanya dapat dipastikan memiliki kompetensi sebagai seorang guru yang profesional.

Agar menjadi guru yang sesuai dengan harapan masyarakat maka yang dibutuhkan adalah perlu adanya pembekalan terhadap seorang guru sebelum terjun ke dunia pendidikan dalam sebuah lembaga formal. Bekal yang harus dimiliki seorang guru meliputi kompetensi pribadi, kompetensi sosial dan kompetensi profesional mengajar (Uno, 2009: 18). Menurut Sanjaya (2005: 146) bahwa sebagai suatu profesi terdapat sejumlah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi pribadi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial kemasyarakatan.

Konsepsi kompetensi di atas masih bersifat umum, bagi guru dalam konsepsi Islam, kompetensi tersebut masih harus ditambah dengan beberapa kompetensi lainnya, yaitu: kompetensi personal religius, kompetensi sosial religius dan kompetensi profesional religius (Naim, 2009: 61). Ketiga kompetensi ini merupakan pengejawantahan dari nilai-nilai ajaran Islam dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Terkait dengan kompetensi guru, Sembiring (2009: 38) berpendapat bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No. 19 tahun 2005 pada Bab VI tentang Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (ayat 3) dijelaskan bahwa: Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian,

kompetensi professional dan kompetensi sosial (Peraturan Pemerintah RI, 2006: 186).

Dengan mengacu kepada Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 maka Guru PAI yang profesional diharapkan memiliki kompetensi yang harus melekat pada dirinya sebagaimana pada umumnya guru lainnya adalah perlunya mengenal berbagai jenis kompetensi yang harus diperankan dan dimiliki oleh guru yang bersangkutan, yaitu meliputi:

a. Kompetensi Kepribadian.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tersebut merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat (Sembiring, 2009: 38).

Kompetensi kepribadian Guru PAI sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara, dan bangsa pada umumnya.

Setiap guru PAI dituntut untuk memiliki kompetensi kepribadian yang memadai, bahkan kompetensi ini akan melandasi

atau menjadi landasan bagi kompetensi-kompetensi lainnya. Dalam hal ini, guru PAI tidak hanya dituntut mampu memaknai pembelajaran, tetapi yang paling penting adalah bagaimana dia menjadikan pembelajaran sebagai ajang pembentukan kompetensi dan perbaikan kualitas pribadi peserta didik.

Kemampuan kepribadian ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan kepribadian
 - a) Bertaqwa kepada Allah swt.
 - b) Berperan dalam masyarakat sebagai warga negara yang baik.
 - c) Beragama Islam.
 - d) Mengembangkan sifat-sifat terpuji yang dipersyaratkan sebagai guru agama.
- 2) Berinteraksi dan berkomunikasi.
 - a) Berinteraksi dengan sesama guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalismenya.
 - b) Berinteraksi dengan masyarakat untuk menunaikan misi pendidikan agama.
 - c) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan bagi anak yang mengalami kesulitan belajar atau yang memiliki kelainan atau berbakat khusus.
 - d) Melaksanakan administrasi sekolah.
 - e) Melaksanakan penelitian sederhana untuk kepentingan dan keberhasilan pendidikan agama (Uno, 2009: 20).

Selain kedua kemampuan pribadi tersebut kemampuan pribadi (personal) yang harus dimiliki guru (guru PAI) sebagai berikut:

- 1) penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan.
- 2) pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dimiliki guru.
- 3) Penampilan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya (Subhanuddin, 2005: 25).

b. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pengelolaan peserta didik yang meliputi: pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Surya, 2006: 176).

Menurut Sembiring (2009: 38) bahwa kompetensi pedagogik yaitu kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran untuk kepentingan peserta didik, meliputi: (a) pengembangan kurikulum dan silabus termasuk perancangan dan pemilihan metode pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (b) dalam proses pelaksanaan pembelajaran harus mengacu pada perangkat pembelajaran yang sudah dipersiapkan, disamping itu perlu ada pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi akhir belajar dan pengembangan potensi peserta didik. Paling tidak harus meliputi

pemahaman wawasan atau landasan kepemimpinan dan pemahaman terhadap kebutuhan peserta didik.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Mulyasa, 2008: 75). Guru PAI dalam kompetensi ini diharapkan memiliki kemampuan mengelola pembelajaran sekurang-kurangnya sesuai yang telah dijelaskan di atas, dijiwai dengan nilai-nilai Islami dan ajaran Islam dalam pembelajaran. Lebih lanjut dalam RPP tentang guru dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi delapan hal tersebut (Subhanuddin, 2005: 25).

Secara operasional kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

1) Perencanaan menyangkut penetapan tujuan, kompetensi dan memperkirakan cara mencapainya. Perencanaan merupakan fungsi sentral dari manajemen pembelajaran dan harus berorientasi ke masa depan. Dalam pengambilan dan pembuatan keputusan tentang proses pembelajaran, guru PAI sebagai manajer pembelajaran harus melakukan berbagai pilihan menuju tercapainya tujuan. Guru PAI sebagai manajer pembelajaran harus mampu mengambil keputusan

yang tepat untuk mengelola berbagai sumber, baik sumber daya. Sumber dana, maupun sumber belajar untuk membentuk kompetensi dasar dan mencapai tujuan pembelajaran.

- 2) Pelaksanaan merupakan proses yang memberikan kepastian bahwa proses belajar mengajar telah memiliki sumber daya manusia dan sarana prasarana yang diperlukan, sehingga dapat membentuk kompetensi dan mencaapai tujuan yang diinginkan. Dalam fungsi pelaksanaan ini termasuk pengorganisasian dan kepemimpinan yang melibatkan penentuan berbagai kegiatan, seperti pembagian pekerjaan ke dalam berbagai tugas khusus yang harus dilakukan guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran. Dalam fungsi manajerial pelaksanaan proses pembelajaran, selain tercakup fungsi pengorganisasian terdapat fungsi kepemimpinan.
- 3) Pengendalian atau evaluasi bertujuan menjamin kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses manajerial terakhir ini perlu dibandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang telah ditetapkan (kinerja standar). Guru PAI sebagai manajer pembelajaran harus mengambil langkah-langkah atau tindakan perbaikan apabila terdapat perbedaan yang signifikan atau adanya kesenjangan antara proses pembelajaran aktual di dalam kelas yang telah direncanakan.

c. Kompetensi Profesional.

Kompetensi profesional guru PAI adalah sejumlah kewenangan dan kemampuan guru PAI dalam rangka melaksanakan tugas profesinya, meliputi kompetensi sebagai berikut:

- 1) Menguasai landasan pendidikan, antara lain mengetahui pendidikan (pencapaian kompetensi dasar dan hasil belajar), mengenai fungsi sekolah dalam masyarakat, mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang sangat diperlukan dalam proses pembelajaran.
- 2) Menguasai bahan ajar; menguasai kurikulum pendidikan agama tahun 2007 (KTSP).
- 3) Menyusun silabus dan program pembelajaran; menetapkan pencapaian kompetensi dan tujuan pembelajaran, memilih bahan ajar, memilih dan mengembangkan strategi pembelajaran, memilih media pengajaran, memilih dan memanfaatkan berbagai sumber belajar.
- 4) Melaksanakan acara (program) pembelajaran; menciptakan suasana belajar yang kondusif, mengatur ruang belajar, mengelola interaksi belajar mengajar,
- 5) Menilai hasil belajar dengan menggunakan sistem penilaian berbasis kelas (Surya, 2006: 176).

Mulyasa (2008: 136-137) menjelaskan bahwa kompetensi profesional guru dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Memahami Standar Nasional Pendidikan, yang meliputi:
 - a) Standar isi
 - b) Standar proses

- c) Standar kompetensi lulusan
 - d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan
 - e) Standar sarana prasarana
 - f) Standar pengelolaan
 - g) Standar pembiayaan; dan
 - h) Standar penilaian pendidikan
- 2) Mengembangkan kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, yang meliputi:
- a) Memahami standar kompetensi dan kompetensi dasar (SK dan KD)
 - b) Mengembangkan silabus
 - c) Menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)
 - d) Melaksanakan pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik
 - e) Menilai hasil belajar
 - f) Menilai dan memperbaiki KTSP sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kemajuan zaman.
- 3) Menguasai materi standar, yang meliputi:
- a) Menguasai bahan pembelajaran (bidang studi)
 - b) Mengasai bahan pendalaman (pengayaan)
- 4) Mengelola program pembelajaran, yang meliputi:
- a) Merumuskan tujuan
 - b) Menjabarkan kompetensi dasar
 - c) Memilih dan menggunakan metode pembelajaran
 - d) Melaksanakan pembelajaran

- 5) Mengelola kelas, yang meliputi:
 - a) Mengatur tata ruang kelas untuk pembelajaran
 - b) Menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif
- 6) Menggunakan media dan sumber pembelajaran, yang meliputi:
 - a) Memilih dan menggunakan media pembelajaran
 - b) Membuat alat-alat pembelajaran
 - c) Menggunakan dan mengelola laboratorium dalam rangka
 - d) pembelajaran
 - e) Mengembangkan laboratorium
 - f) Menggunakan perpustakaan dalam pembelajaran
 - g) Menggunakan lingkungan sebagai sumber belajar
- 7) Menguasai landasan-landasan kependidikan, yang meliputi:
 - a) Landasan filosofis
 - b) Landasan psikologis
 - c) Landasan sosiologis
- 8) Memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik, yang meliputi:
 - a) Memahami fungsi pengembangan peserta didik
 - b) Menyelenggarakan ekstra kurikuler (ekskul) dalam rangka pengembangan peserta didik
 - c) Menyelenggarakan bimbingan dan konseling dalam rangka pengembangan peserta didik

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru (guru

PAI) dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas utamanya yakni mendidik dan mengajar sehingga peserta didik diharapkan memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

d. Kompetensi Sosial Kemasyarakatan

Kompetensi sosial sebagaimana dimaksud ayat (3) merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: berkomunikasi lisan dan tulisan; menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar (Surya, 2006: 176).

Sebagaimana dijelaskan dalam pasal 28 ayat (3) Standar Pendidikan Nasional bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Hal tersebut diuraikan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah tentang guru, bahwa kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk:

- 1) berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat
- 2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
- 3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik; dan
- 4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut jelaslah bahwa guru PAI sebagai pendidik harus memiliki kemampuan atau kompetensi sebagai anggota masyarakat dan sebagai makhluk sosial. Kemampuan ini meliputi:

- 1) kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional.
- 2) kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan.
- 3) Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok (Sanjaya, 2005: 146).

Dengan demikian guru PAI dalam menjalani kehidupannya seringkali menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi para peserta didik dan lingkungannya. Untuk mengetahui bahwa guru PAI tersebut memiliki kompetensi atau profesional, harus diuji tingkat profesionalnya. Ujian ini biasa dikenal dengan uji kompetensi. Uji kompetensi biasanya dilakukan secara teoritis maupun praksis yang memiliki banyak manfaat, terutama dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas guru. Pentingnya uji kompetensi dalam standar kompetensi dan sertifikasi guru antara lain dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Sebagai alat untuk mengembangkan standar kompetensi guru
- 2) Merupakan alat seleksi penerimaan guru
- 3) Untuk mengelompokkan guru
- 4) Sebagai bahan acuan dalam pengembangan kurikulum
- 5) Merupakan alat pembinaan guru

- 6) Mendorong kegiatan dan hasil belajar (Mulyasa, 2008: 191-194).

B. Manajemen Kepala Sekolah

Pelaksanaan manajemen kepala sekolah, baik yang konvensional maupun yang menggunakan pendekatan berbasis sekolah, akan dapat berhasil dan berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang secara fungsional mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Dia dituntut mampu mensinergikan seluruh komponen dan potensi sekolah serta lingkungan sekitarnya agar tercipta kerja sama untuk memajukan sekolah.

Kepala sekolah harus menjadi manajer yang efisien dan pimpinan yang efektif. Dia harus mencerminkan tampilan kekepalasekolahan sejati, yaitu memiliki kemampuan manajemen dan dapat menampilkan sikap dan sifat sebagai kepala sekolah. Istilah kekepalasekolahan tercermin dari kristalisasi interaksi antara fungsi organik manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian, serta evaluasi dan pelaporan) dengan fungsi substansif (akademik, ketenagaan, keuangan, fasilitas, kehumasan, pelayanan khusus, dan sebagainya). Fungsi organik manajemen merupakan roda gigi dalam menjalankan fungsi substantif. Interaksi sinergis keduanya melahirkan sosok perilaku kekepalasekolahan ideal, yaitu mampu membawa organisasi sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Danim, 2009: 13).

Lembaga sekolah terdiri dari bermacam komponen, dalam melaksanakan perannya kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah dan para stafnya, semua komponen tersebut harus dapat bersinergi dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Agar seorang pengelola pendidikan (kepala sekolah, wakil kepala

sekolah dan staf-staf lainnya) sukses mengelola tugasnya maka mereka harus menguasai bidang-bidang garapannya, ditambah legitimasi dengan kepemilikan sertifikat kepala sekolah ataupun surat perintah melaksanakan tugas yang bersangkutan dari yang berwenang (Gunawan, 1996: 4).

Pembahasan tentang manajemen kepala sekolah pada bab ini meliputi: pengertian manajemen, fungsi dan peran kepala sekolah, kegiatan manajemen kepala sekolah.

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Usman, 2006: 3).

Dijelaskan dalam Ensiklopedi Nasional Indonesia (1990: 115), bahwa manajemen adalah proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fisik dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Manajemen diartikan juga sebuah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Departemen P dan K, 1994: 623).

Menurut Oemar Hamalik (2006: 28), manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia serta sumber-sumber lainnya menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sondang P. Siagian (1980: 5) menyatakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Menurut Parker, sebagaimana yang dikutip Handoko (2001: 3) bahwa manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*), sedangkan menurut Muhaimin, manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu (2009: 4). Nanang Fattah (2004: 1) memahami manajemen adalah proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Bengue (1994 :14) manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan tujuan. Sumber-sumber dalam manajemen mencakup orang-orang, alat-alat, bahan-bahan, uang, dan sarana. Semua diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan. Ada keterkaitan antara manajemen dengan administrasi, administrasi merupakan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengendalian pekerjaan. Sedangkan manajemen adalah kegiatan

yang diperlukan untuk menjalankan atau mengadministrasikan suatu organisasi (Pidarta, 1988: 3).

Manajemen diartikan oleh Wahjosumidjo (1999: 94) sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dari pengertian di atas menurut Sukeswa (1991: 14) dapat dipahami pula bahwa fungsi-fungsi manajemen itu ada 4 macam, sebagai berikut:

- a. Perencanaan (meliputi penciptaan, penyusunan program, dan perumusan proyek), mempelajari masa yang akan datang dan menyusun rencana kerja.
- b. Pengorganisasian (meliputi perakitan sumber dan penstafan), membuat organisasi usaha bahan dan manusia, pengorganisasian tenaga kerja dan bahan.
- c. Pengarahan (meliputi motivasi, supervisi, dan koordinasi), menjuruskan para pegawai melaksanakan pekerjaan mereka.
- d. Pengawasan (meliputi penganggaran, pelaporan dan evaluasi), memeriksa bahwa segala sesuatu dikerjakan sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan instruksi-instruksi yang telah diberikan.

Manajemen yang baik ialah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep dan sesuai dengan obyek yang ditanganinya serta tempat organisasi, dalam hal ini tidak lain adalah tujuan manajemen. Yang dimaksud tujuannya di sini tidak lain adalah agar semua kegiatan mendukung tercapainya

tujuan pendidikan atau dengan kata lain manajemen digunakan di dalam dunia pendidikan adalah agar tujuan pendidikan tercapai.

Menurut Shrode dan Voich seperti yang dikutip Fattah (2004: 15), tujuan utama manajemen adalah produktifitas dan kepuasan. Sedangkan secara spesifik ada empat tujuan manajemen, yaitu efektifitas produksi, efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*), dan kepuasan kerja (TIM IKIP, 1991: 15).

Dari beberapa uraian di atas dapat diperjelas bahwa pengertian manajemen terdiri dari empat hal, pertama adalah seni melibatkan latar belakang dan kualitas psikologis yang dimiliki oleh pelaku manajemen seperti bijaksana, peka, estetika dan etika. Kedua, proses terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Ketiga, sumber daya meliputi dana, sarana dan prasarana, informasi, maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan. Keempat, mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan para siswa dapat belajar dengan baik (Soetopo, 1988: 19). Selain fungsi tersebut, kepala sekolah juga berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS) (Departemen, 1997: 5).

Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu sebagai *edukator* (pendidik), juga

melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan sekaligus melaksanakan supervisi sehingga guru-guru termotivasi dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan siswa. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah menghadapi tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan memadai baik persiapan dasar, persiapan fundamental maupun persiapan teknis (Soetopo, 1988: 23).

Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *inovator*, dan *motivator* di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, *motivator* (EMASLIM) (Mulyasa, 2007: 98). Untuk saat ini bahkan kepala sekolah harus mempunyai jiwa kewirausahaan, agar tumbuh sifat kemandirian terhadap pelaku-pelaku sekolah dan diharapkan rasa itu akan menjadi inspirasi terhadap semua komponen sekolah.

Dari berbagai peran dan fungsi kepala sekolah tersebut, penulis akan menguraikan beberapa peran kepala sekolah berikut ini:

a. Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala sekolah sebagai pendidik harus memperhatikan sasaran atau kepada siapa perilaku mendidik itu diarahkan. Ada tiga kelompok

sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Sedangkan peranan pendidik tersebut dilaksanakan dengan cara persuasif, mengetahui kondisi jasmani dan psikis, serta dengan keteladanan perkataan, sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik (Wahjosumidjo, 1999: 126).

Sebagai edukator, kepala sekolah senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru. Upaya-upaya tersebut menurut Mulyasa (2007: 101) dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

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

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

Dari ketiga hal tersebut dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar. Kendala yang sering terjadi di lapangan adalah ketika kepala sekolah harus mengajar dan menjadi seorang manajer, kadang-kadang tugas utamanya sebagai pendidik yang dilalaikan. Hal ini terjadi karena banyaknya pekerjaan kekepalasekolahan dalam hal manajerial, sehingga akan menurunkan kredibilitas kepala sekolah di mata guru-guru lain karena tidak bisa memberikan keteladanan dalam mendidik anak.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Sebagaimana diketahui bahwa seorang manajer untuk mencapai tujuannya mesti melibatkan orang lain. Oleh karenanya seorang manajer harus mampu mengarahkan, memotivasi atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, Rivai mengutip pendapat Hendry Fayol (2004: 204) bahwa semua manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan, dan dewasa ini disebut juga dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Menurut Stoner yang dikutip oleh Wahjosumodjo (1999: 96) ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) bekerja dengan, melalui orang lain;
- 2) bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan;
- 3) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- 4) berpikir secara realistis dan konseptual;
- 5) adalah juru penengah;
- 6) adalah seorang politisi;
- 7) adalah seorang diplomat; dan
- 8) pengambil keputusan yang sulit.

Menurut E. Mulyasa (2007:103), dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan (Mulyasa, 2007:107).

Sementara itu, kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik. Mulyasa (2007:107) menambahkan bahwa kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non guru, seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.

Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi meubeler, pengembangan data administrasi alat mesin kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan

pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop (Mulyasa, 2007:107).

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk; pengembangan kelengkapan data administrasi surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran. Adapun kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan (UYHD) dan dana bantuan operasional (DBO), pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan, seperti hibah atau *block grant* dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sasaran utama dalam kepemimpinan pendidikan adalah mengenai bagaimana seorang guru di bawah kepemimpinannya dapat mengajar anak didiknya dengan baik, dalam usahanya meningkatkan mutu pengajaran yaitu dengan melaksanakan supervisi pendidikan.

Menurut Soetopo (1988: 19) bahwa dalam bidang supervisi, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesi guru secara terus menerus. Dia menambahkan bahwa apabila kembali kepada fungsi

supervisi, maka kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam berbagai hal:

- 1) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan siswa, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
- 2) Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
- 3) Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
- 4) Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
- 5) Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik.
- 6) Membantu guru mengerti makna alat-alat pelayanan.
- 7) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
- 8) Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
- 9) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk

kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Menurut Mulyasa (2007:113) dalam pelaksanaan pengembangan program supervisi, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:

- 1) Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis.
- 2) Dilaksanakan secara demokratis.
- 3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru).
- 4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru).
- 5) Merupakan bantuan profesional.

Selain prinsip-prinsip tersebut, kepala sekolah sebagai supervisor dapat juga melakukan kegiatan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, diskusi tak terbatas, kunjungan ke lapangan termasuk kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

3. Kegiatan Manajemen Kepala Sekolah.

Manajemen kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan atau organisasi sekolah sangat diperlukan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia termasuk peningkatan profesionalisme guru, khususnya guru PAI.

Kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan formal, merupakan mesin penggerak dalam memotivasi bawahannya, mengelola sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkannya. Sekalipun demikian, bukan berarti bahwa kepala sekolah yang menentukan segalanya,

akan tetapi keberhasilan sebuah lembaga pendidikan atau organisasi sekolah juga ditentukan oleh yang lainnya, termasuk guru PAI (Terry, 1986: 9) .

Sebagaimana yang diuraikan sebelumnya bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan hal tersebut dapat dikatakan bahwa dalam rangka mencapai tujuan diperlukan sebuah proses. Proses yang dimaksud adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu (Wahjosumidjo, 1999: 94).

Proses mengusahakan berbagai kegiatan biasanya melalui proses manajemen kepala sekolah sesuai dengan pendapat George R. Terry (1986: 9) menyatakan bahwa fungsi manajemen itu mencakup; *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*, keempat hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang, diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal. Perencanaan ini menyangkut apa yang akan dilaksanakan, kapan dilaksanakan, oleh siapa, di mana dan bagaimana pelaksanaannya (Suharsimi, 2009: 9). Subardi (1997: 50) mengartikan perencanaan sebagai proses penentuan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu. Dalam

kaitannya dengan tahapan ini, secara lebih praktis terdapat beberapa kegiatan yang lazimnya dilakukan. Di antaranya: perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan, identifikasi dan pengarahannya sumber yang jumlahnya selalu terbatas (Fattah, 2004: 49) .

Sementara itu, Oteng Sutisna (1983: 162) menjelaskan bahwa perencanaan meliputi beberapa hal antara lain; (a) penetapan tujuan-tujuan dan maksud-maksud organisasi (b) perkiraan lingkungan (sumber-sumber dan hambatan) yang mana tujuan-tujuan dan maksud itu harus dicapai (c) penentuan pendekatan yang akan mencapai tujuan-tujuan dan maksud itu. Oleh karenanya, seorang manajer (kepala sekolah) dalam tahapan perencanaan ini harus mampu berfikir secara komprehensif untuk menentukan program apa saja yang menjadi pilihan, siapa saja yang dipercayai untuk menjalankannya dan bagaimana hal itu dilakukan agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Ibnu Syamsi (1994: 74) berpandangan bahwa perencanaan itu mengandung beberapa aspek;

- 1) Perencanaan itu merupakan proses yang berkesinambungan
- 2) Perencanaan itu akan melibatkan semua pimpinan dalam organisasi itu
- 3) Perencanaan itu disusun secara bertingkat
- 4) Perencanaan itu menyangkut kegiatan organisasi untuk waktu yang akan datang
- 5) Perencanaan merupakan jawaban keadaan status quo dari organisasi yang bersangkutan.

Di lain pihak, bila dilihat dari jangka waktunya, perencanaan itu dapat dibedakan ke dalam tiga kelompok;

- 1) Perencanaan jangka pendek (*short-range planning*). Perencanaan jenis ini biasanya dalam jangka waktu lebih kurang 1 atau 2 tahun serta dilakukan oleh manajer tingkat bawah dan menyangkut perencanaan operasional misalnya perencanaan tahunan.
- 2) Perencanaan jangka menengah (*intermediate planning*). Perencanaan kategori ini biasanya dalam jangka waktu yang lebih lama berkisar di atas 2 tahun hingga di bawah 10 tahun. Perencanaan seperti ini biasanya dilakukan oleh manajer tingkat menengah, serta perencanaannya bersifat taktis seperti Repelita.
- 3) Perencanaan jangka panjang (*long-range planning*). Perencanaan jenis ini biasanya perencanaan untuk waktu 10 tahun ke atas dan bersifat strategis, serta dilakukan oleh top manajer. Seperti beberapa Repelita yang direncanakan sekaligus (Syamsi, 1994: 77).

Suatu perencanaan dapat dikatakan baik apabila memenuhi kriteria sebagai berikut;

- 1) Jelas, serta dapat dimengerti dan dapat menjawab pertanyaan *what, which, why, when, where* dan *how*.
- 2) Pragmatis, yaitu didasari perhitungan-perhitungan yang kongkrit, berdasarkan asumsi yang logis
- 3) Operasional, yaitu dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada
- 4) Ambisius tetapi tetap realistis
- 5) Berlangsung melalui pentahapan waktu yang konsisten

- 6) Fleksibel dalam arti sewaktu-waktu dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berubah dari asumsi semula, sedapat mungkin tanpa mengurangi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- 7) Adanya skala prioritas, rencana yang baik sesuai dengan kemampuan bukan berdasarkan kemauan (Widjaya, 1987: 36).

Kemudian untuk membuat suatu rencana yang baik, diperlukan beberapa faktor berikut ini;

- 1) Suatu rencana hendaknya disusun oleh tenaga yang benar-benar mengetahui tehnik perencanaan
- 2) Rencana harus dibuat oleh orang yang mendalami tujuan organisasi
- 3) Rencana harus didukung oleh data/informasi, ide-ide yang relevan
- 4) Rencana hendaknya disusun oleh orang yang mengetahui sifat hakiki permasalahan serta mampu melihat ke depan (Widjaya, 1987: 38).

Proses perencanaan di sekolah harus dilakukan secara kolaboratif, maksudnya dengan mengikutsertakan personal sekolah dalam semua tahap perencanaan. Pengikutsertaan ini, akan menimbulkan perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*) yang dapat memberikan dorongan kepada guru dan personal sekolah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil (Suryosubroto, 2004: 23). Pada proses ini kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan-tindakan yang harus dilakukan (Wahjosumidjo, 1999: 94).

Suatu perencanaan yang tidak melibatkan seluruh komponen yang ada termasuk komponen paling bawah, akan menimbulkan dampak yang tidak diduga sebelumnya. Hal ini juga menjadikan perencanaan tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan dan kenyataan di lapangan. Kondisi demikian merupakan potensi adanya pelaksanaan tidak sesuai dengan program yang direncanakan atau bahkan program yang direncanakan tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Sehingga dalam proses evaluasi akan sulit ditemukan adanya ukuran yang jelas untuk menilai keberhasilan sebuah program dan menghambat adanya peningkatan kualitas kerja.

b. Pengorganisasian.

Pengorganisasian merupakan langkah lanjutan dari tahap perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Pengorganisasian adalah mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu (Terry, 1986: 9). Sementara itu, Fattah (2004: 71) menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan proses pembagian kerja ke dalam jenis tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik, membebankan tugas-tugas itu kepada orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Pengorganisasian dapat dipahami sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan

terciptanya aktifitas-aktifitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Manulang, 2002: 10).

Dengan demikian, tahap pengorganisasian ini lebih menekankan pada aktivitas pengelompokan dan pembagian jenis kerja secara lebih terperinci dengan menentukan individu-individu sebagai pelaksana dan penanggung jawab kegiatan, meletakkan garis koordinasi dan komando guna tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien. Terkait dengan hal ini, Ulbert Silalahi (1996: 156) menjelaskan bahwa dalam melaksanakan proses pengorganisasian, harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menjabarkan tujuan-tujuan umum yang akan dicapai oleh organisasi dan tujuan-tujuan spesifik atau tujuan-tujuan setiap unit organisasi.
- 2) Menjabarkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- 3) Mengelompokkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas secara fungsional dalam unit kerja yang praktis.
- 4) Menentukan tugas masing-masing unit, kelompok dan individu dan sumber-sumber fisik yang diperlukan.
- 5) Menentukan otoritas tiap-tiap unit organisasi dan sistem hubungan kerja sehingga terdapat koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

Untuk mewujudkan pengorganisasian yang baik dan efektif dengan pencapaian tujuan perlu menerapkan beberapa azas antara lain: (a) organisasi harus fungsional, (b) pengelompokan satuan kerja harus

menggambarkan pembagian kerja, (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, (d) organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol, (e) organisasi harus mengandung kesatuan perintah, (f) organisasi harus seimbang dan berfikir (Manulang, 1986: 62-72).

Pengorganisasian di sekolah dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang (guru dan personal sekolah lainnya) serta mengalokasikan prasarana dan sarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Termasuk di dalam kegiatan pengorganisasian adalah penetapan tugas, tanggung jawab, dan wewenang orang-orang tersebut serta mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin tercapainya tujuan sekolah itu (Suryosubroto, 2004: 24).

Menurut Wahjosumidjo (1999: 94) dalam proses pengorganisasian ini, kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

c. Penggerakan

Setelah melalui fase perencanaan dan pengorganisasian, maka tahap berikutnya adalah tahap penggerakan (*actuating*). Penggerakan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar

dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Penggerakan juga dapat dipahami sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis (Siagian, 1992: 128).

Bila dilihat dari makna penggerakan di atas, maka prinsip-prinsip dalam penggerakan menunjukkan pada ;

- 1) Keterpaduan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi
- 2) Keterpaduan antara tujuan kelompok dan tujuan organisasi
- 3) Kerja sama antara pimpinan
- 4) Partisipasi dalam pembuatan keputusan
- 5) Pelimpahan wewenang yang cukup memadai
- 6) Terjalannya komunikasi yang efektif, dan
- 7) Pengawasan yang efektif dan efisien (Syamsi, 1988: 125).

Terdapat berbagai teori berkenaan dengan proses memotivasi individu untuk bekerja yang dikutip oleh Usman (2006: 227-230), seperti teori hirarki kebutuhan oleh Abraham Maslow, teori X dan Y oleh Mc Gregor atau teori Alderfer yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Abraham Maslow dalam teori hirarki kebutuhannya menjelaskan bahwa tujuan manusia bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Terdapat lima tingkatan kebutuhan manusia, dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi yang meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan rasa aman, kebutuhan

berkelompok/sosial, kebutuhan penghargaan serta kebutuhan untuk aktualisasi diri. Teori Hirarki kebutuhan Maslow ini didasari dua asumsi, yaitu:

- 1) kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyai.
- 2) kebutuhan merupakan hirarki dilihat dari pentingnya.

Mc Gregor dengan teori X dan Y menjelaskan manusia itu memiliki dua karakter yang berbeda, yaitu karakter X dan Y. Kedua karakter tersebut dapat terlukis pada table berikut:

Tabel 1
Teori X dan Y

No	Manusia Tipe X	Manusia Tipe Y
1	Malas belajar dan atau bekerja	Rajin belajar atau bekerja. Bekerja adalah bermain sehingga Menyenangkan
2	Mau bekerja bila diperintah, diancam atau dipaksa	Bekerja atas kesadaran sendiri, kurang senang diawasi dan kreatif dalam memecahkan masalah
3	Senang menghindari dari tanggung jawab	Bertanggung jawab
4	Tidak berambisi dan cukup menjadi anak buah saja	Berambisi
5	Tidak mempunyai kemampuan untuk mandiri	Mampu mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasinya.

Sementara itu, Teori Alderfer menyatakan bahwa manusia itu memiliki beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi yang diformulasikan dengan istilah ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Menurut teori ini bahwa manusia pada hakekatnya ingin diakui keberadaannya, ingin diperhatikan dan dilibatkan. Manusia juga dalam kehidupannya cenderung untuk berhubungan dengan manusia lain. Di samping itu, manusia selalu ingin meningkatkan taraf hidupnya untuk menuju kesempurnaan.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu point terpenting dalam pelaksanaan manajemen, hal ini merupakan usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Pengawasan akan melihat efektifitas kegiatan kerja yang sudah dilakukan dan tingkat efisiensi penggunaan komponen. Dengan pengawasan yang sesuai akan mencegah dan mendeteksi sedini mungkin adanya penyimpangan sehingga tidak berlarut-larut. (Suharsimi, 2009: 14). Menurut Terry (1986: 10).Controlling atau pengawasan dapat dipahami sebagai tindakan mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.

Pengawasan sesungguhnya tidak berarti hanya mengawasi saja namun lebih jauh harus diikuti oleh aktivitas penyelidikan dan penelitian tentang apakah yang dicapai itu telah sesuai dengan tujuan

dan standar yang telah ditetapkan. Ibnu Syamsi (1994: 149) menjelaskan bahwa agar pengawasan yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif, maka harus mencerminkan kondisi berikut ;

- 1) Pengawasan yang dimaksud harus direncanakan tentang, apa, siapa, mengapa, kapan, dimana dan bagaimana.
- 2) Pengawasan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh tanpa ragu-ragu
- 3) Pengawasan harus mencerminkan kebutuhan karyawan yang perlu diawasi
- 4) Harus segera dilaporkan hasil pengendaliannya
- 5) Pengawasan harus bersifat fleksibel namun tetap tegas
- 6) Pengawasan harus mengikuti pola organisasinya
- 7) Pengawasan harus dilakukan seefisien dan seekonomis mungkin
- 8) Pengawasan harus disertai dengan perbaikannya.

Secara nasional Tujuan konkrit dari supervisi pendidikan adalah membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan, membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar siswa, membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar, membantu guru dalam menilai kemajuan siswa dan hasil pekerjaan guru itu sendiri, membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya, membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah (Soetopo, 1988: 40-41).

P.A. Sahertian dan Frans Mataheru (1981: 30-31), berpendapat bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan yang berfungsi

sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi berikut ini:

- 1) Ilmiah, yang mencakup unsur-unsur; a) Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu. b) Obyektif, artinya data yang didapat pada observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi. c) Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
- 2) Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
- 3) Kooperatif, artinya seluruh staf dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.
- 4) Konstruktif dan kreatif, yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya.

4. Bidang Garapan Manajemen Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang ideal mampu mensinergikan kemampuan manajemen dan kemampuan kepemimpinan secara simultan. Pada tataran perilaku interaksi antar manusia organisasional dan pemberdayaan sumber daya pendukungnya, kedua kemampuan itu sulit dipisahkan, karena memang praktis kepemimpinan dan manajemen tidak mudah dibedakan. Substansi yang diurus

oleh kedua hal itu sama yaitu manusia dan non manusia dengan tujuan agar organisasi dapat dikelola dengan efektif dan efisien (Danim, 2009: 1).

Lembaga persekolahan merupakan institusi pendidikan yang mempunyai sistem dan cara kerja yang menggunakan prinsip-prinsip dalam organisasi, karena pada dasarnya sekolah juga merupakan sebuah organisasi yang di dalamnya terdiri beberapa komponen meliputi: guru dan karyawan, siswa, kurikulum, sarana dan prasarana dan keuangan. Komponen tersebut dapat berjalan dengan sinergi apabila dikelola dengan cara manajemen dan seorang manajer yang berkualitas. Agar lebih jelas akan dijabarkan pengelolaan beberapa komponen sekolah untuk menghasilkan proses dan produk yang berkualitas.

a. Manajemen Kurikulum

Kurikulum adalah rencana tertulis tentang kemampuan yang harus dimiliki berdasarkan standar nasional, materi yang perlu dipelajari dan pengalaman belajar yang harus dijalani untuk mencapai kemampuan tersebut, dan evaluasi yang perlu dilakukan untuk menentukan tingkat pencapaian kemampuan peserta didik, serta seperangkat peraturan yang berkenaan dengan pengalaman belajar peserta didik dalam mengembangkan potensi dirinya pada satuan pendidikan tertentu (Hamalik, 2008: 91).

Implementasi kurikulum sebagai bagian integral dalam pengembangan kurikulum membutuhkan konsep-konsep, prinsip-prinsip dan prosedur serta pendekatan dalam manajemen. Implementasi kurikulum menuntut pelaksanaan pengorganisasian, koordinasi, motivasi, penawasan, sistem penunjang serta sistem komunikasi dan monitoring yang efektif,

secara keseluruhan berasal dari ilmu manajemen. Dengan kata lain, tanpa pemberdayaan konsep-konsep manajemen secara tepat guna, maka implementasi kurikulum tidak berlangsung secara efektif.

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program serta menilai perubahan program (Mulyasa, 2005: 41).

b. Manajemen Personalia

Salah satu komponen sekolah yang terpenting adalah personel atau disebut juga dengan staf. Personel dalam sekolah merupakan mesin penggerak pelaksanaan program-program sekolah, mulai dari merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi dalam rangka pencapaian tujuan yang sempurna. Dalam pelaksanaannya personel ini dipimpin oleh seorang kepala sekolah. Komponen ini meliputi sekelompok sumber daya manusia yang bertugas membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari para guru, laboran, pustakawan dan kelompok sumber daya manusia yang bertugas sebagai administrasi (Wahjosumodjo, 1999: 271).

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen personel atau tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena

tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan dan kondite pegawai untuk membantu kelancaran manajemen di sekolah yang dipimpinnya (Mulyasa, 2005: 45).

c. Manajemen Kesiswaan

Siswa merupakan bagian yang vital dalam sebuah organisasi sekolah, dalam proses pelaksanaan manajemen sekolah yang paling perlu diperhatikan adalah bagaimana bisa mengelola input dengan baik dan sesuai tuntutan orang tua murid untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Keberhasilan manajemen kepala sekolah salah satunya terletak pada bagaimana warna dan kualitas siswa yang dihasilkan sebagai *out put* maupun *out come* sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus menerapkan manajemen siswa dengan baik sesuai dengan kondisi dan tuntutan.

Seorang kepala sekolah, para guru dan tenaga fungsional yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi dan kebutuhan kemasyarakatan serta kepentingan individu para siswa. Siswa merupakan klien utama yang harus dilayani, oleh sebab itu siswa harus dilibatkan secara aktif dan proporsional, tidak hanya di dalam proses belajar mengajar saja melainkan juga di dalam kegiatan sekolah (Wahjosumidjo, 1999: 239).

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar. Untuk mewujudkan tujuan tersebut menurut Mulyasa, (2005: 46), bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Bidang tersebut dalam pelaksanaannya dilengkapi dengan ketatausahaan sebagai penataan administrasi dasar kondisi siswa (Arikunto, 2009: 57).

d. Manajemen Keuangan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Terkait dengan manajemen di sekolah menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat pendidikan dan pemerintah.

Operasi program pendidikan suatu sekolah memerlukan dana untuk berbagai macam keperluan, pembiayaan gaji, pengadaan sumber daya material yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan program pengajaran di sekolah. Sumber pembiayaan sekolah sangat bergantung pada beberapa faktor:

- 1) kondisi masyarakat dimana sekolah berada;
- 2) kebijakan pemerintah di bidang keuangan;
- 3) dana yang dialokasikan tidak sesuai atau memenuhi harapan tinggi yang dibebankan kepada sekolah (Wahjosumodjo, 1999: 308).

Keuangan sekolah secara umum bersumber dari tiga hal: pemerintah baik pemerintah pusat maupun daerah, orang tua atau peserta didik dan masyarakat baik mengikat maupun tidak mengikat (Mulyasa, 2005: 48). Saat ini kepala sekolah dituntut untuk mempunyai keahlian kewirausahaan dengan tujuan agar sekolah dapat berjalan dan berkembang dengan baik tanpa harus sepenuhnya kepada pemberian dana dari ketiga sumber tersebut. Kewirausahaan selain sebagai sumber dana yang lain juga akan memberikan pembelajaran kepada pelaku di sekolah untuk selalu kreatif dan inovatif dalam segala hal terutama keuangan.

Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah mempunyai tugas menganggarkan (*budgeting*), membukukan (*accounting*) dan memeriksa (*auditing*) (Arikunto, 2009: 317). Ketiga hal ini akan menentukan proses berjalannya seluruh kegiatan di sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus bijaksana dalam melaksanakan ketiga kegiatan dalam manajemen keuangan tersebut.

Keuangan sekolah akan tampak jelas dalam susunan di APBS yang disusun oleh segenap komponen terkait dengan sekolah tersebut. Kepala sekolah harus melibatkan wakil kepala sesuai bidangnya, para guru dan tenaga teknis lainnya. Tidak kalah pentingnya harus melibatkan masyarakat sekolah dan wali murid yang tergabung dalam komite sekolah.

Tentunya semua program sekolah tidak dapat dilaksanakan pada saat itu juga ada perencanaan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Dalam pelaksanaan program terkait dengan anggaran kepala sekolah juga harus menentukan skala prioritas program yang pada saat ini

dibutuhkan dan harus dicukupi. Kepala sekolah juga harus mempertimbangkan aspek manfaat dari besarnya dana yang dialokasikan. Dalam pelaksanaan program kepala sekolah harus juga mengawasi terhadap proses bergulirnya dana, jangan sampai ada ketimpangan. Proses pengawasan dibutuhkan ketelitian dan keterbukaan laporan sesuai dengan kondisi, tidak mengada-ada.

e. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan (Mulyasa, 2005: 50).

Secara sederhana menurut Bafadal (2004: 2), manajemen perlengkapan sekolah dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua perlengkapan pendidikan secara efektif dan efisien. Perlengkapan sekolah atau juga sering disebut dengan fasilitas sekolah, dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah;
- 2) Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah .

Sarana pendidikan merupakan penunjang bagi proses belajar mengajar. Menurut rumusan Tim Penyusun Pedoman Pembakuan Media Pendidikan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang dikutip oleh Arikunto (2009: 273), maka yang dimaksud sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien.

Sedangkan tujuan manajemen sarana dan prasarana sekolah secara umum adalah memberikan layanan secara profesional di bidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Secara terperinci Bafadal (2004: 5) menguraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama. Melalui manajemen perlengkapan pendidikan diharapkan semua perlengkapan yang didapat oleh sekolah adalah sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan sekolah dan dengan dana yang efisien.
- 2) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
- 3) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah.

Untuk melindungi, memelihara dan mengamankan sekolah dengan segala kekayaannya, kepala sekolah perlu mengadakan kerja sama secara efektif dengan para siswa, orang tua siswa dan masyarakat, sehingga membantu kepala sekolah untuk mengembangkan sikap positif serta menunjukkan rasa bangga mereka terhadap sekolah.