

BAB II

PERAN KEPALA MADRASAH DAN PROFESIONALISME GURU

A. Peran Kepala Madrasah

1. Kepala Madrasah Sebagai Pendidik

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

Sumidjo (1999: 122) mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

Pembinaan mental; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara

proporsional dan profesional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan fungsi utamanya, mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik (*facilitate of learning*).

Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada warga sekolah, misalnya setiap upacara bendera atau pertemuan rutin.

Pembinaan fisik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan, hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karya wisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai

program pembinaan artistik, seperti karya wisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih dari itu, pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

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

Pertama; mengikutsertakan guru-guru dalam penataran- penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada para guru- guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha untuk mencari beasiswa peserta didik bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerjasama dengan masyarakat, dengan dunia usaha atau kerjasama lain yang tidak mengikat.

Kedua; kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan dipapan pengumuman. Hai

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.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996. merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

Kemampuan membimbing guru, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling (BK), penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan bimbingan konseling, analisis hasil penilaian belajar dan layanan konseling, serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (*remidial teaching*).

Kemampuan membimbing tenaga kependidikan nonguru dalam penyusunan program kerja, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap kinerjanya secara periodik dan berkesinambungan penting dilakukan untuk mencapai

peningkatan kualitas kerja secara kontinyu (*countinous quality improvement*).

Kemampuan membimbing peserta didik, terutama berkaitan dengan ekstrakurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olahraga, dan perlombaan mata pelajaran. Kemampuan membimbing peserta didik ini menjadi sangat penting bila dikaitkan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Dalam MPMBS, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk meningkatkan prestasi akademis, tetapi juga harus mampu meningkatkan berbagai prestasi peserta didik dalam kegiatan non akademis, baik disekolah maupun di masyarakat.

Kemampuan mengembangkan tenaga kependidikan terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kerja kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur; revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP) dan Kelompok Kerja Guru (KKG); diskusi, seminar, lokakarya dan penyediaan sumber belajar. Dalam rangka pengembangan tenaga kependidikan, kepala sekolah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.

Kemampuan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan; pertemuan profesi seperti Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS); mengikuti diskusi, seminar, dan lokakarya dalam profesinya; menganalisis dan

mengkaji berbagai bahan bacaan; serta menelusuri perkembangan informasi melalui media elektronika, seperti komputer dan internet.

Kemampuan memberi contoh atau model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik, dengan mengadakan analisis terhadap materi pembelajaran (AMP), program tahunan (PT), program semester (PS) dan program pembelajaran (PP) atau satuan pembelajaran (SP), serta mengembangkan daftar nilai peserta didik dan program layanan bimbingan konseling. Kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kemampuan memberikan alternatif model pembelajaran yang efektif dengan mendayagunakan berbagai metode dan sumber belajar secara bervariasi, seperti pendayagunaan komputer, OHP, LCD, dan tape recorder dalam pembelajaran.

2. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah diterapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi

kesempatan kepada para tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya dan mendorong seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama; mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dimaksudkan dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama 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, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang di hadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambik keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, memberi kesempatan para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahannya untuk

meningkatkan profesi melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kepala sekolah harus berusaha menyampaikan seluruh tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di sekolah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus di miliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga

kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.

Asas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.

Asas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempat mereka melaksanakan tugas.

Asas persatuan, kepala sekolah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya.

Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang memuat suatu komponen sekolah memegang suatu peranan yang sangat penting.

Asas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, hal ini dimungkinkan karena keakraban akan mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkolaborasi di antara para tenaga kependidikan.

Asas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggungjawab dan konsisten.

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

Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam (1) pengembangan program jangka panjang baik program akademis maupun nonakademis yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun;(2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun nonakademis yang dituangkan dalam kurun waktu tiga-lima tahun;(3) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun nonakademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran

pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan anggaran biaya sekolah (ABS). Dalam hal itu kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematis.

Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia pendukung seperti pengelola laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar (PSB); serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PSB), panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.

3. Kepala Madrasah 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. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut.

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran; penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus bisa diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik; penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstra kulikuler; penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.

Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan data administrasi tenaga guru; serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan nonguru, seperti pustakawan, laporan, 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 kelengkapan alat mesin kantor (AMK); pengembangan kelengkapan data administrasi data buku atau pustaka; pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium; serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan administrasi surat masuk; pengembangan kelengkapan administrasi surat keluar; pengembangan kelengkapan administrasi surat keputusan; dan pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.

Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam administrasi keuangan rutin; pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik; pengembangan administrasi yang bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan (UYHD), dan dana bantuan operasional (DBO), pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan seperti hibah block grant; dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

Dalam melaksanakan tugas-tugas diatas kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas

sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan fisik, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (task oriented), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Disamping berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya. Dengan demikian, efektifitas kerja kepala sekolah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu, ketika para tenaga kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah tidak akan terlepas dari perilaku yang diciptakan yaitu paternalistik, kepatuhan semu, kemandirian dalam bekerja lemah, konsensus dan menghindar. Perilaku paternalistik dalam kepemimpinan memunculkan sikap dan keengganan bawahan untuk mengungkapkan pikiran, terdapat serta kritik terhadap atasan karena khawatir dianggap menentang atasan, dominasi atasan terhadap bawahan sangat kuat, sehingga bila muncul gagasan pembaharuan dari bawah sering kali dianggap sebagai tantangan terhadap kebijakan pemimpin.

Perilaku kepatuhan semu dalam kepemimpinan kepala sekolah merupakan pengaruh paternalistik selama kepala sekolah menduduki posisi pimpinan. Loyalitas dan rasa hormat terhadap kepala sekolah tinggi, tetapi dapat hilang setelah kepala sekolah tidak lagi menjadi pemimpin di sekolah, atau kepala sekolah tersebut diganti atau mengalami rotasi, maka segala rasa hormat akan hilang bersama jabatannya. Dalam pendekatan kepatuhan semu ini sumber daya manusia sering digunakan secara tidak efektif.

Perilaku kemandirian kurang karena telah terkondisi kebiasaan menunggu perintah dan intruksi atasan (pengarahan) sehingga inisiatif, kreatif dan tanggung jawab kurang dari bawahan. Perilaku konsensus merupakan musyawarah atas dasar gotong royong, tetapi dalam kenyataannya sering dimanipulasi menjadi arena penggarapan, kalau perlu dengan tekanan. Ini biasanya digunakan secara informal atau diluar forum resmi sehingga forum resmi hanya tinggal mengukuhkan saja.

Perilaku menghindar sering juga disebut dengan tidak konsekwen menghadapi kenyataan. Perilaku menghindar ini menghasilkan sikap yang tidak sejalan antara kata dengan perbuatan, yang muncul dalam tanya jawab ditandai dengan pengutaraan yang melingkar dan tidak pada masalah pokok, perilaku ini sering kali menimbulkan masalah komunikasi seperti salah pengertian antara pemimpin dengan bawahan. Respons pengikut terhadap atasannya tergantung tingkat kematangan, bawahan yang tingkat kematangannya rendah cenderung tidak mampu dan tidak

mau, sedangkan bawahan dalam tingkat kematangan sedang cenderung tidak mampu tetapi mau. Bawahan yang tingkat kematangan tinggi cenderung memiliki kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melakukan sesuatu.

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

Pada umumnya kepala sekolah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan manusiawi. Pembagian tugas merupakan strategi kepala sekolah yang lebih mengutamakan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing tenaga kependidikan, sedangkan gaya hubungan manusiawi lebih mengutamakan pemeliharaan manusiawi dengan masing-masing tenaga kependidikan.

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah

sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

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

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

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran yang efektif. Salah satu supervisi

akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah) sehingga inisiatif tetap berada ditangan tenaga kependidikan.
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan , supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
6. Supervisi dan klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

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 supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi nonklinis dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip : (1) hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional.

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

Diskusi kelompok. Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah disekolah, dalam mencapai keputusan. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan tenaga kependidikan , dan

masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau diluar kelas. Diskusi kelompok ini dapat dilaksanakan diruang guru atau ruang kelas pada saat anak-anak sudah pulang, sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Diskusi kelompok ini bisa juga dilaksanakan setelah selesai rapat. Hendaknya kegiatan ini tidak dilakukan pada jam efektif, seandainya terpaksa diskusi kelompok atau rapat ini dilaksanagn pada jam efektif, maka guru-guru harus memberikan tugas pada peserta didik sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu, misalnya mengadakan pengamatan atau observasi. Tugas yang diberikan kepada peserta didik harus menarik agar tidak menjadi beban.

Kunjungan kelas. Kunjungan kelas dapat dilakukan oleh kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar; terutama dala pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan. Berdasarkan hasil kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru bisa mendiskusikan berbagai permasalahan yang ditemukan, mencari jalan keluar atas permasalahan yang ditemukan dan menyusun program-program pemecahan untuk masa yang akan datang, baik yang

menyangkut peningkatan profesionalisme guru maupun menyangkut pembelajaran. Pelaksanaan kunjungan kelas oleh kepala sekolah dapat diberitahukan terlebih dahulu, tetapi dapat pula dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja kepala sekolah atau atas undangan guru.

Pembicaraan individual. Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembinaan individual dapat menjadi strategi pembinaan tenaga kependidikan yang sangat efektif, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut pribadi tenaga kependidikan. Meskipun demikian, pembicaraan individual ini kadang-kadang dipandang negatif oleh sebagian guru, yang merasa terusik privasinya.

Simulasi pembelajaran. Simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai introspeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang paling baik. Kegiatan ini dapat dilakukan kepala sekolah secara terprogram, misalnya sebulan sekali mengajar dikelas-kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus di supervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru

banyak maka kepala sekolah dapat meminta wakilnya atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatkan kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan (2) meningkatkan keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.

5. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai leader diharapkan mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (1999:110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan yang perlu diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan komunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat : (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran, dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk : (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuan dalam : (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah dan, (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan komunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, laissez faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang

leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter, dan mungkin bersifat *laissez faire*.

Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis namun sering kali situasi dan kondisi menuntut untuk bersifat lain; misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Dengan memiliki ketiga sifat tersebut seorang kepala sekolah sebagai leader, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antar perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan.

Gaya mendikte dapat digunakan ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas itu dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga kependidikan di sekolah berada dalam taraf rendah sampai moderat, sehingga mereka

telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga kependidikan seperti ini maka diperlukan tugas (*task*) yang tinggi serta hubungan (*relationship*) yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang telah dimiliki.

Gaya melibatkan dapat digunakan ketika tingkat kematangan tenaga kependidikan disekolah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut melibatkan karena kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lain bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan ini upaya tugas (*task*) tidak digunakan, namun upaya hubungan (*relationship*) senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah, dan iklim yang transparan.

Gaya mendelegasikan dapat digunakan oleh kepala sekolah, jika tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula untuk meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut mendelegasikan, sehingga para tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum, karena mereka berada pada tingkat kedewasaan tinggi.

Dalam tingkat kematangan yang tinggi, upaya tugas, (task) hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan (relation).

6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta *adapted* dan fleksibel.

Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar mampu secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh

kepala sekolah sebagai pemimpin, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif, dimaksudkan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan diskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.

Rasional dan obyektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif.

Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalime tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarka kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.

Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan tenaga kerja kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya moving class. Moving class adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi alat peraga dan alat-alat lainnya. Moving class ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat di jaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

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

Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Pengaturan suasana kerja. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah aman dan menyenangkan.

Disiplin, disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah (1) membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya; (2) membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar

perilakunya; dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan harus dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga kerja kependidikan kepala sekolah harus berpedoman pada filar demokratis, yakni dari, oleh, dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah tut wuri handayani.

Dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga di pengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kerja kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan kepala sekolah harus memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah :

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu di susun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Penghargaan. Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan

penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

Pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Pengembangan PSB dapat memperkaya kegiatan pembelajaran, melalui penggunaan media Audio Visual Aids (AVA), melalui pesawat televisi (TV), Video Compact Disk (VCD), Internet, dan lain-lain. Semua itu harus dipahami kepala sekolah, yang akan diuraikan dalam bab-bab selanjutnya dalam buku ini secara terpisah.

B. Profesionalisme Guru

1. Pengertian Profesionalisme Guru

Kata “profesi” semakin populer didengar sejalan dengan semakin kuatnya tuntutan kemampuan profesional dalam bekerja. Apapun bentuk dan jenis pekerjaannya, kemampuan profesional telah menjadi kebutuhan. Namun, istilah profesi seringkali diberi makna secara kabur karena memang ada perbedaan antara sisi pandang akademik dan sisi pandang praktikal. Kekaburan makna profesi agaknya dapat diperjelas dengan mendudukkannya baik secara etimologi maupun terminologi.

Secara etimologi, profesi berasal dari istilah bahasa Inggris “*profession*” atau bahasa Latin “*profesus*” yang berarti mengakui,

pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Penyandang profesi boleh menyatakan bahwa ia mampu atau ahli dalam melaksanakan pekerjaan tertentu asalkan pengakuannya disertai bukti riil bahwa ia benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan yang diklaim sebagai keahliannya. Akan tetap, pengakuan itu idealnya berasal dari masyarakat atau pengguna jasa penyandang profesi itu (Danim, 2002 : 20).

Sementara secara terminologi “profesi” dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental bukan pekerjaan manual. Kemampuan mental yang dimaksud di sini adalah adanya persyaratan pengetahuan secara teoritis sebagai instrumen untuk melakukan perbuatan praktis. Merujuk pada definisi ini, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut kemampuan manual atau fisikal meskipun levelnya tinggi tidak digolongkan profesi. Dengan demikian tidak muncul organisasi profesi seperti Ikatan Tukang Semen Indonesia, Ikatan Tukang Jahit Indonesia, dan sebagainya. Bandingkan dengan Ikatan Dokter Indonesia, Persatuan Guru Republik Indonesia, dan sebagainya (Sagala, 2000, ; 195). Kata “profesi” selanjutnya mengembang menjadi kata “profesional” yang berarti orang yang menyandang suatu profesi dan kinerja dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (Daniem, 2002: 25).

Dari pernyataan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak semua pekerjaan dapat dikategorikan sebagai profesi. Westby Gybson dan

Sambas Soerjadi (2005 : 20) memberikan pemahaman tentang ciri profesional, menurutnya beberapa persyaratan suatu pekerjaan disebut profesi jika:

- a. Adanya pengakuan dari masyarakat dan pemerintah mengenai bidang dan kualifikasi profesi.
- b. Bidang ilmu yang menjadi landasan teknik dan prosedur kerja yang unik.
- c. Memerlukan persiapan yang sengaja dan sistematis.
- d. Memiliki mekanisme yang diperlukan untuk melakukan seleksi secara efektif.
- e. Memiliki organisasi profesi.

Sejalan dengan pemikiran di atas, Uzer Usman (2002 : 15) menjabarkan beberapa persyaratan khusus yang menjadi ciri bagi profesi guru yang dapat membedakan dengan pekerjaan profesi yang lain sebagai berikut:

- a. Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- b. Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
- c. Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
- d. Adanya kepekaan terhadap kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan.
- e. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

- f. Memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- g. Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.

Dalam dunia pendidikan, keberadaan peran dan fungsi guru merupakan salah satu faktor yang sangat signifikan. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar-mengajar, baik di jalur pendidikan formal maupun informal.¹ Oleh sebab itu, dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan di tanah air, tidak dapat dilepaskan dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi guru itu sendiri, terutama “pengembangan profesionalisme guru”.

Tidak dapat disangkal lagi bahwa profesionalisme guru merupakan sebuah kebutuhan yang tidak dapat ditunda-tunda lagi, seiring dengan semakin meningkatnya persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi seperti sekarang ini. Diperlukan orang yang memang benar-benar ahli di bidangnya, sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya agar setiap orang dapat berperan secara maksimal, termasuk ‘guru’ sebagai sebuah profesi yang menuntut sebuah kecakapan dan keahlian tersendiri. Profesionalisme tidak hanya karena faktor tuntutan dari perkembangan zaman, tetapi pada dasarnya juga merupakan suatu keharusan bagi setiap individu dalam rangka perbaikan kualitas hidup manusia. Profesionalisme

¹ Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan. Lihat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab I, Pasal 1, ayat 11 dan 13.

menuntut keseriusan dan “*kompetensi*” yang memadai, sehingga seseorang dianggap layak untuk melaksanakan sebuah tugas, atau dengan kata lain telah “profesional”.

Konsisten dengan pendapat diatas, bahwa untuk dapat dikatakan telah memenuhi kategori “profesional” maka seseorang harus memiliki atau memenuhi apa yang disebut dengan “kompetensi”, termasuk profesi guru. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa guru yang dapat dikatakan profesional (guru profesional) adalah guru yang telah memenuhi “kompetensi profesional guru”² itu sendiri.

Banyak tokoh di dunia pendidikan yang mencoba memberikan definisi dan batasan menyangkut guru yang profesional. Menurut Rice dan Bishoprick (1971) guru yang profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas sehari-hari, sedang Menurut Glickman (1981) guru yang profesional memiliki dua ciri, yakni tingkat abstraksi (kemampuan) yang tinggi dan komitmen yang tinggi. Oleh karena itu pengembangan profesionalisme guru seharusnya diarahkan pada pembinaan kemampuan dan pembinaan komitmennya. Tingkat abstraksi yang dimaksud adalah tingkat kemampuan guru dalam

² Secara etimologi kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan, sedang secara terminologi kompetensi berarti perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Lihat Moh Uzair Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, hlm. 14. Selanjutnya dalam UUGD Bab I, Pasal 1, ayat 10, menjelaskan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Lebih lanjut pada Bab IV, Pasal 10, ayat 1 disebutkan, kompetensi guru sebagaimana dimaksud meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

mengelola pembelajaran, mengklarifikasi masalah-masalah pembelajaran, dan menentukan alternatif pemecahannya. Sedang komitmen di sini dimaksudkan pada motivasi guru dan kesungguhan hatinya dalam mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya. Jadi, betapapun tingginya tingkat kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila tidak memiliki motivasi yang tinggi. Sebaliknya, betapa pun tingginya motivasi kerja seseorang, ia tidak akan sempurna dalam menyelesaikan tugas-tugasnya bilamana tidak didukung oleh kemampuan yang memadai. Oemar Hamalik mendeskripsikan guru dapat dikatakan profesional jika memenuhi beberapa indikator sebagai berikut:

a. Kemampuan menguasai bahan

Kinerja guru dapat dikatakan telah baik dan profesional, salah satu indikatornya apabila dalam menjalankan tugas profesinya sebagai pengajar benar-benar telah menguasai bahan, baik bahan bidang studi dan kurikulum sekolah maupun bahan pendalaman atau bidang aplikasi bidang studi.

b. Kemampuan mengelola program belajar mengajar.

Guru harus mempunyai kemampuan mengelola program belajar mengajar, meliputi: merumuskan tujuan instruksional, mengenal dan dapat menggunakan metode mengajar, memilih dan menyusun prosedur instruksional yang tepat (seperti menyusun program pengajaran), melaksanakan pengajaran, mengenal (*entry behavior*)

anak didik, serta merencanakan dan melaksanakan program remedial.

c. Kemampuan mengelola kelas

Kemampuan ini meliputi: mengatur tata ruang kelas untuk pengajaran dan menciptakan iklim belajar dan mengajar yang serasi, antara lain dengan mempelajari faktor-faktor yang mengganggu iklim belajar, serta mempelajari strategi dan prosedur pengelolaan kelas.

d. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar.

Kemampuan ini meliputi: mengenal, memilih, dan menggunakan media pembelajaran, membuat alat-alat bantu pengajaran sederhana, menggunakan dan mengelola laboratorium dalam rangka proses belajar-mengajar, dan memfungsikan perpustakaan dalam proses belajar-mengajar.

e. Menguasai landasan-landasan pendidikan.

Kemampuan ini meliputi: mempelajari konsep serta masalah pendidikan dan pengajaran dengan tinjauan sosiologis, filosofis, historis dan psikologis, serta mengenal fungsi sekolah sebagai lembaga sosial yang secara potensial dapat memajukan masyarakat dalam arti luas, serta pengaruh timbal balik antara sekolah dan masyarakat.

f. Kemampuan mengelola interaksi belajar-mengajar.

Kemampuan ini meliputi: cara-cara memotivasi siswa, mempelajari mekanisme psikologis belajar-mengajar, mengkaji faktor-faktor positif dan negatif dalam proses belajar mengajar, serta mempelajari dan menggunakan cara-cara berkomunikasi antar pribadi.

g. Kemampuan menilai prestasi siswa.

Kemampuan ini meliputi: mengenal fungsi penilaian dan teknik serta prosedur penilaian, mengolah dan menginterpretasikan hasil penilaian, dan menggunakan hasil penilaian sebagai perbaikan proses belajar-mengajar.

h. Kemampuan mengenal dan fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan.

Kemampuan ini meliputi: mengenal fungsi pelayanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah, menyelenggarakan pelayanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah, diantaranya dengan mengidentifikasi kesulitan belajar dan mengadakan bimbingan belajar.

i. Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.

Kemampuan ini meliputi: mempelajari struktur organisasi dan administrasi persekolahan, mempelajari fungsi dan tanggung jawab administrasi guru, kepala sekolah, dan kantor wilayah dinas

pendidikan nasional, serta mempelajari peraturan-peraturan kepegawaian guru.

Jika seorang guru dalam kinerjanya telah memenuhi indikator-indikator sebagaimana disebutkan diatas, maka dalam perspektif Hamalik, layaklah apabila guru tersebut dikatakan berkinerja profesional, artinya kinerja yang dijalankan oleh guru tersebut dinyatakan baik atau profesional sesuai dengan tugas dan peran yang menjadi tanggung jawab profesinya, yakni profesi guru.

Danim (2002 : 22-24) mengemukakan bahwa untuk melihat apakah seorang guru dikatakan profesional atau tidak, dapat dilihat dari dua perspektif. *Pertama*, dilihat dari tingkat pendidikan minimal dari latar belakang pendidikan untuk jenjang sekolah tempat dia menjadi guru. *Kedua*, penguasaan guru terhadap materi bahan ajar, mengelola proses pembelajaran, mengelola siswa, melakukan tugas-tugas bimbingan, dan lain-lain. Senada dengan Danim, Semiawan (1991) mengemukakan hierarki profesi tenaga kependidikan menjadi tiga, yaitu: 1) tenaga profesional, 2) tenaga semiprofesional, dan 3) tenaga paraprofesional.

(1) *Tenaga profesional* merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi sekurang-kurangnya S-1 (atau yang setara), dan memiliki wewenang penuh dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengendalian pendidikan/pengajaran.

- (2) *Tenaga semiprofesional* merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi tenaga kependidikan D3 (atau yang setara) yang telah berwenang mengajar secara mandiri, tetapi masih harus melakukan konsultasi dengan tenaga kependidikan yang lebih tinggi jenjang profesionalnya, baik dalam hal perencanaan, pelaksanaan, penilaian maupun pengendalian pengajaran.
- (3) *Tenaga paraprofesional* merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi pendidikan tenaga kependidikan D2 ke bawah, yang memerlukan pembinaan dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian maupun pengendalian pengajaran.

Menurut Bafadal (2002 : 44) pengembangan profesionalisme guru³ dapat diartikan sebagai upaya membantu guru yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi menjadi memenuhi kualifikasi, yang belum terakreditasi menjadi terakreditasi. Kematangan, kemampuan mengelola sendiri, pemenuhan kualifikasi merupakan ciri-ciri profesionalisme. Oleh karena itu, pengembangan profesionalisme guru juga dapat diartikan upaya membantu guru yang belum profesional dalam kinerjanya menjadi profesional. Senada dengan Bafadal, Zainal dan Elham (2007 : 155) mengemukakan pengembangan profesionalisme guru sebagai

³ Pengembangan profesionalisme guru menurut Suryosubroto kadang-kadang juga disebut dengan peningkatan profesionalisme guru, yakni usaha-usaha melalui keaktifan sendiri untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan sehingga akan berguna dalam menjalankan kewajiban sebagai guru. Lihat Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 190

kegiatan guru dalam rangka pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi dan keterampilan untuk meningkatkan mutu, baik bagi proses belajar-mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan dan kebudayaan.

Dari beberapa pengertian ini didapati kesimpulan bahwa profesionalisme guru adalah upaya gigih, ulet, dan sabar dari guru yang terus menerus berupaya memaksimalkan kemampuannya, mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan serta memantapkan kemajuan pendidikan, baik untuk kepentingan pembinaan, kelembagaan, kurikulum, kesiswaan, guru, metodologi, media, pendanaan, evaluasi, dan kerjasama dengan berbagai pihak terkait. Dapat disimpulkan juga tujuan utama pengembangan profesionalisme guru adalah membentuk guru yang “profesional”. Dari sini terlihat bahwa pengembangan profesionalisme guru memiliki signifikansi atau memiliki arti yang sangat penting.

2. Signifikansi Profesionalisme Guru

Pentingnya pengembangan profesionalisme guru dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang, *pertama*, ditinjau dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, berbagai metode dan media baru dalam pembelajaran telah berhasil dikembangkan. Demikian pula dengan pengembangan materi dalam rangka pencapaian target kurikulum harus sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. *Kedua*,

ditinjau dari kepuasan dan moral kerja. Sebenarnya pengembangan profesionalisme guru merupakan hak setiap guru. Artinya, setiap pegawai berhak mendapat pembinaan yang kontinu, apakah dalam bentuk supervisi, studi banding, tugas belajar, maupun dalam bentuk lainnya. Pemenuhan hak tersebut, bilamana dilakukan dengan sebaik-baiknya merupakan suatu upaya pembinaan kepuasan dan moral kerja. Oleh karena itu, bilamana pembinaan pengembangan profesionalisme guru dirancang dan dilaksanakan dengan baik, guru tidak hanya sekedar mampu terampil dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya, melainkan juga semakin puas, memiliki moral atau semangat kerja yang tinggi dan berdisiplin. *Ketiga*, pengembangan kemampuan profesionalisme guru sangatlah penting dalam rangka manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Salah satu ciri dari implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah adalah kemandirian seluruh ‘*stakholder*’ sekolah, salah satunya adalah guru. Kemandirian guru akan tumbuh bilamana ada peningkatan pengembangan profesional kepada dirinya.

Kegiatan pengembangan tenaga kependidikan dilakukan atas prakarsa institusi, kelompok maupun individu. Dilihat dari perspektif institusi kegiatan ini dimaksud untuk merangsang, memelihara dan meningkatkan kualitas staf dalam memecahkan masalah-masalah keorganisasian (Casteller, 1981). Pengembangan tenaga kependidikan atas prakarsa institusi adalah penting. Namun, yang tidak kalah pentingnya adalah prakarsa personal tenaga kependidikan untuk menjalani proses

profesionalisasi⁴. Menurut Siagan (1995) banyak organisasi mendorong karyawan untuk belajar sendiri –mandiri–, antara lain dengan jalan memberikan bahan-bahan belajar, seperti buku pedoman dan buku petunjuk yang mengandung bahan pelajaran yang dianggap penting dikuasai oleh pegawai.

Hasil studi tentang ekologi⁵ pengembangan profesional guru menunjukkan bahwa tanda-tanda aktifitas akademik ini belum berjalan baik dalam organisasi yang membidangi kegiatan pengembangan profesional tersebut. Oleh karena itu banyak guru yang hanya melakukan aktifitas pengembangan profesional melalui cara-cara yang tidak dilembagakan/ informal. Memang, hal itu tidak dipukul rata dan tidak dapat pula disimpulkan bahwa tidak ada satu pun sekolah mempunyai program pengembangan profesional yang bagus. Ada sekolah-sekolah yang mempunyai program pengembangan profesional yang sangat baik dan ada pula organisasi distrik yang mampu menyelenggarakan program secara efektif.

⁴ Profesionalisasi merupakan proses peningkatan kualifikasi/kemampuan para anggota penyandang suatu profesi untuk mencapai kriteria standar ideal dari penampilan atau perbuatan yang diinginkan oleh profesinya itu. Lihat Sudarwan Danim, *Op Cit* hlm. 23. Singkatnya ‘profesionalisasi’ menurut Nurdin adalah proses membuat suatu badan organisasi agar menjadi profesional. Syafaruddin Nurdin, *Guru Profesional Dan Implementasi Kurikulum*, Ciputat Pers, Jakarta, 2002, hlm. 15

⁵ Istilah ‘ekologi’ pada awalnya merujuk pada penyelidikan tentang hubungan timbal-balik antara makhluk hidup dengan lingkungannya. Pius Abdillah P, M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer Lengkap*, Arkola, Surabaya, 2006, hlm. 112

3. Prinsip-Prinsip Profesionalisme Guru

Adapun prinsip-prinsip dalam pengembangan profesionalisme guru yang belum memenuhi kategori profesional, pada dasarnya ada dua prinsip mendasar berkenaan dengan upaya pengembangan profesionalisme guru, yaitu:

- a. Pengembangan profesionalisme guru merupakan upaya membantu guru yang belum profesional menjadi profesional. Jadi, peningkatan kemampuan profesional guru itu merupakan bantuan profesional. Disatu sisi, bantuan profesional berarti sekedar bantuan, sehingga yang seharusnya lebih berperan aktif dalam upaya pembinaan adalah guru itu sendiri. Artinya guru itu sendiri yang seharusnya meminta bantuan kepada yang berwenang untuk mendapatkan pembinaan. Disisi lain, bantuan profesional berarti tujuan akhirnya adalah bertumbuh kembangnya profesionalisme pegawai.
- b. Peningkatan profesionalisme guru tidak benar bila mana hanya diarahkan kepada pembinaan pegawai. Prinsip dasar kedua tersebut didasarkan pada prinsip pertama di atas bahwa tujuan akhir pembinaan pegawai adalah bertumbuh kembangnya profesionalisme pegawai. Menurut Glickman (1981), guru yang profesional memiliki dua ciri, yakni tingkat abstraksi (kemampuan) yang tinggi dan komitmen yang tinggi. Oleh karena itu pengembangan profesionalisme guru seharusnya diarahkan pada pembinaan kemampuan dan pembinaan komitmennya.

4. Fungsi Profesionalisme Guru

Aktifitas pendidikan-pembekalan dan/atau pengembangan profesionalisme yang diberikan kepada pendidik pada dasarnya telah disinggung dalam amanat UU nomor 20 tahun 2003 tentang sisdiknas khususnya pasal 40 ayat (1) poin (c) yang berbunyi; “Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas”. Maka, aktifitas Pendidikan-pengembangan profesionalisme tersebut harus memiliki fungsi dan tujuan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (*human resources*) menjadi insan yang siap menerima kemajuan.

Bruce Jouce (1990) menulis bahwa program komprehensif pengembangan profesional hendaknya memenuhi tiga fungsi, yaitu *pertama*, sebagai acuan sistem untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dalam jabatan (*in-service training*) yang cocok bagi guru, *kedua*, sebagai bekal dari sekolah untuk meningkatkan kualitas program-programnya, dan *ketiga*, menciptakan suasana atau kondisi yang memungkinkan guru untuk sebisa mungkin mengembangkan potensinya secara optimal.

5. Tujuan Profesionalisme Guru

Bruce Jouce juga mengemukakan bahwa pengembangan profesionalisme bertujuan untuk memenuhi tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan sosial, kebutuhan untuk mengembangkan potensi akademik,

dan kebutuhan untuk mendorong guru agar dapat menikmati kehidupan pribadinya

Sejalan dengan Joice, Danim mengungkapkan pengembangan profesionalisme guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan. *Pertama*, kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi, serta melakukan adaptasi untuk penyusunan kebutuhan-kebutuhan sosial. Kebutuhan pertama ini terkait langsung dengan kepedulian kemasyarakatan guru di tempat mereka berdomisili. *Kedua*, kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk membantu staf pendidikan dalam rangka mengembangkan pribadinya secara luas. Dengan demikian, guru dapat mengembangkan potensi sosial dan potensi akademik dalam interaksinya dengan lingkungannya. Kebutuhan kedua ini berkaitan dengan spirit dan moral guru di sekolah tempat mereka bekerja. *Ketiga*, kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong keinginan guru untuk menikmati dan mendorong kehidupan pribadinya, seperti halnya da membantu siswanya dalam mengembangkan keinginan dan keyakinan untuk memenuhi tuntutan pribadi yang sesuai dengan potensi dasarnya.

6. Langkah-langkah Pengembangan Profesionalisme Guru

Sebagaimana telah disinggung diatas, aktifitas pendidikan-pembekalan dan atau pengembangan profesionalisme yang diberikan kepada pendidik sesuai amanat UU nomor 20 tahun 2003 tentang sisdiknas

khususnya pasal 40 ayat (1) poin (c) pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas. Pendidikan-pengembangan tersebut dengan tujuan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (*human resources*) menjadi insan yang siap menerima kemajuan.

Adapun bentuk-bentuk pembekalan sebagai langkah dalam rangka mengembangkan profesionalisme yang diberikan pada pendidik (guru) secara garis besar menurut Danim terpilah menjadi dua, yakni pengembangan profesionalisme guru melalui program prajabatan (*preservice education*) dan pengembangan profesionalisme guru melalui program dalam jabatan (*inservice education*). Sedangkan menurut Suparlan ditambahkan dengan pengembangan profesionalisme guru melalui program *on the job training* dan pengembangan profesionalisme guru melalui program pembinaan karir guru. Suryosubroto menambahkannya satu lagi dengan pengembangan profesionalisme guru melalui organisasi profesi.

a. Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Program Prajabatan
(*Preservice Education and Training*)

Pendidikan prajabatan tenaga guru merupakan pendidikan persiapan mahasiswa untuk meniti karir dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Pendidikan prajabatan merupakan salah satu aktifitas meningkatkan dan mengembangkan kemampuan guru, baik sebagai pribadi, sosial maupun profesional. Praksisnya merupakan aktifitas

pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang dimaksudkan untuk meningkatkan/mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf, sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan masyarakat. Dalam pendidikan prajabatan, calon guru dididik berbagai pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya nanti. Karena sifatnya yang bersifat unik, guru selalu menjadi anutan bagi siswanya dan bahkan bagi masyarakat di sekelilingnya. Oleh sebab itu bagaimana guru bersikap terhadap pekerjaan dan jabatannya selalu menjadi perhatian siswa dan masyarakat.

Menurut Page & Thomas (1978), pendidikan prajabatan (*preservice education*) merupakan istilah yang paling lazim digunakan di lembaga pendidikan keguruan, yang merujuk pada pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga jenjang universitas atau kolose (*university or college*) pendidikan untuk menyiapkan mahasiswa yang hendak meniti karir dalam bidang pengajaran. Fungsi esensial itu menuntut atmosfer yang kondusif dalam lembaga penyelenggara bagi pencapaian sajian-sajian bahan ajar dengan derajat akademik dan kemampuan praktis yang tinggi, sebagaimana disyaratkan calon guru.

b. Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Program Dalam Jabatan
(*Inservice Training and Education*)

Jenis pendidikan yang kedua adalah pendidikan dalam jabatan yang sering juga disebut “pendidikan, pelatihan, dan pengembangan”. Pelembagaan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan berangkat dari asumsi bahwa sungguhpun karyawan telah menjalani proses orientasi ketika meniti karir dan yang sudah lama bekerja, telah lama memahami seluk beluk pekerjaan, namun dalam praktik tidak jarang muncul kebiasaan buruk dan produktifitas rendah. Siagan (1955) mengemukakan alasan yang sangat fundamental dari pengembangan personalia bahwa untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang, terutama untuk menjawab tantangan masa depan, hal itu merupakan tuntutan mutlak. Sejalan dengan ini Flippo (1983) mengemukakan bahwa setelah ditempatkan pada posisi tertentu, mereka harus ditingkatkan kemampuan dan keterampilannya agar menampilkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Handoko (1992 : 34-35) memandang kegiatan pengembangan personalia tidak hanya meningkatkan kemampuan dan keterampilan, tetapi bermanfaat jangka panjang untuk meningkatkan karir karyawan, termasuk tanggung jawab berat yang akan diembannya. Contoh lembaga pendidikan yang bertujuan meningkatkan kualitas pendidik antara lain; Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPP-G), Balai Penataran Guru (BPG), dan Pusat Kegiatan Guru (BKG).

Berkaitan dengan pendidikan dalam jabatan Page & Thomas (1989 : 47) mengemukakan: “*Training undertaken during a break in professional service on in conjunction with it (egg. after school in the evening) as distinct from initial training*”.

Sejalan dengan pandangan di atas, Soetjipto dan Kosasi memandang bahwa pengembangan sikap profesional tidak berhenti apabila calon guru selesai mendapatkan pendidikan prajabatan. Banyak usaha yang dapat diberikan dalam rangka pengembangan sikap profesional keguruan dalam masa pengabdianya sebagai guru. Pengembangan ini dapat dilakukan dengan cara formal melalui kegiatan penataran, lokakarya, seminar, atau kegiatan ilmiah lainnya. Atau pun secara informal yakni mengembangkan sikap profesional secara mandiri dengan mencari informasi melalui media massa televisi, radio, koran, dan majalah maupun publikasi lainnya. Kegiatan ini selain dapat meningkatkan pengetahuan atau keterampilan, sekaligus juga dapat mengembangkan sikap profesional guru.

c. Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Program *On The Job Training* (OJT)

Pola ini dilakukan sebuah pembinaan guru yang diprogramkan secara langsung oleh kepala sekolah atau lembaga pendidikan tempat ia bekerja dengan bentuk antara lain: (i) pengarahan tentang kebijakan pendidikan nasional, program lembaga atau kegiatan lainnya, (ii) kegiatan dalam rangka pelaksanaan tugas dan kewajiban yang harus

dilaksanakan oleh guru yang bersangkutan, (iii) pemberian pengalaman dalam pelaksanaan tugas selama proses belajar dan mengajar di luar atau pun di dalam kelas untuk meningkatkan kompetensi (kemampuan) guru secara individu maupun kelompok, dan (iv) pemberian tugas kepada bidang teknis pendidikan maupun bidang administrasi dan keuangan pendidikan.

d. Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Program Pola Pembinaan Karir Guru

Terdapat dua bentuk kelembagaan yang bertujuan meningkatkan kualitas guru secara kelembagaan yakni lembaga penjamin mutu (*Quality Assurance*) dan lembaga pengendalian mutu.

Lembaga penjamin mutu dilaksanakan melalui dibentuknya Badan Penatara Guru (BPG) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP). Keberadaan LPMP didirikan di setiap provinsi berdasarkan Surat Keputusan Mendiknas nomor 087/0/2003 tentang organisasi dan tata kerja lembaga penjamin mutu pendidikan yang kedudukannya sebagai unit pelaksana teknis di bawah struktur Depdiknas. Dipimpin oleh seorang kepala dan bertanggung jawab pada Dirjen Dikdasmen (Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah) yang bertugas melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah di wilayah provinsi berdasarkan kebijakan nasional.

Adapun fungsi LPMP adalah (i) mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan pendidikan dasar dan menengah, (ii) merancang model pembelajaran di sekolah sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan standar mutu, (iii) memfasilitasi lembaga pendidikan dalam proses pembelajaran, evaluasi, sumber daya pendidikan, dan profesionalisme tenaga kependidikan, (iv) pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan, dan (v) pelaksanaan urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, ketatalaksanaan, dan kerumahtanggaan.

e. Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Organisasi Profesi

Yang dimaksud organisasi profesi adalah organisasi atau perkumpulan yang memiliki ikatan-ikatan tertentu dari satu jenis keahlian atau jabatan, misalnya petani yang menyatukan diri dalam HKTI (Himpunan Kerukunan Tani Indonesia), Dokter menyatukan diri dalam IDI (Ikatan Dokter Indonesia), sedangkan para guru menyatukan diri dalam PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia). Selain PGRI terdapat juga organisasi profesi guru yang berfungsi sebagai wadah pengembangan profesinya yakni MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) di lingkungan guru SMP/MTs, SMA/MA/SMK dan KKG (Kelompok Kerja Guru) di lingkungan guru SD.

Organisasi profesi guru yang dibentuk memiliki banyak manfaat antara lain untuk:

- a. Tempat pertemuan antar guru yang mempunyai keahlian yang hampir sama untuk saling mengenal.
- b. Tempat memecahkan berbagai problema yang menyangkut profesi guru.
- c. Tempat atau wadah dalam mengembangkan profesi guru.

Dalam organisasi profesi keguruan masalah-masalah yang dihadapi antara lain:

- 1) Bagaimana sikap dan peran guru dalam masa pembangunan.
- 2) Bagaimana cara mendidik dalam kelas yang tepat.
- 3) Bagaimana cara menghadapi anak yang mengalami hambatan belajar.
- 4) Bagaimana membina kerja sama yang baik antara komponen yang bertanggung jawab dalam sekolah.

Adapun bentuk-bentuk kegiatan pengembangan profesionalisme guru melalui organisasi profesi antara lain berupa:

- 1) *Diskusi kelompok*, dalam diskusi kelompok beberapa orang membahas suatu masalah yang sudah ditulis (disiapkan terlebih dahulu). Dengan diskusi semacam ini akan merangsang anggota untuk belajar lebih lanjut.
- 2) *Ceramah ilmiah*, ceramah ilmiah dapat diselenggarakan secara periodik, judul atau masalah yang disiapkan dapat ditentukan oleh pimpinan organisasi atau atas usul para anggotanya.

- 3) *Karyawisata*, organisasi dapat merencanakan dan menyelenggarakan karyawisata ke suatu obyek pendidikan tertentu yang mengandung masalah dan mampu menambah informasi pengetahuan kepada guru.
- 4) *Buletin organisasi*⁶, biasanya suatu organisasi menerbitkan buletin secara periodik untuk disebarakan kepada para anggotanya. Buletin organisasi perlu diisi berbagai macam artikel pengetahuan yang mampu mendukung pengembangan profesi.

Agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan efektif dan efisien, program pengembangan profesionalisme guru sebaiknya melalui langkah-langkah yang sistematis sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan atau masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami guru.
- 2) Menetapkan program pengembangan profesional guru yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan atau masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami guru.
- 3) Menetapkan tujuan program pengembangan profesional guru yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan.
- 4) Merancang serta menetapkan materi dan media yang akan digunakan dalam program pengembangan profesional guru.

⁶ Buletin organisasi sangat membantu guru dalam upaya pengembangan profesionalisme secara pribadi, karena di dalamnya (buletin) terdapat karya tulis dan informasi seputar dunia guru terkini, sehingga membantu guru untuk lebih cermat menghadapi perubahan dan tidak ketinggalan zaman. Salah satu contoh buletin yang diterbitkan di lingkungan guru adalah majalah *Derap* untuk guru di lingkungan PGRI, dan majalah *Rindang* untuk guru di lingkungan Depag Jawa Tengah.

- 5) Merancang serta menetapkan metode dan media yang akan digunakan dalam program pengembangan profesional guru.
- 6) Menetapkan bentuk dan pengembangan instrumen penilaian yang akan digunakan dalam mengukur keberhasilan program pengembangan profesional guru.
- 7) Menyusun dan mengalokasikan anggaran program pengembangan profesional guru.
- 8) Melaksanakan program pengembangan profesional guru dengan materi, metode, dan media yang telah dirancang dan ditetapkan.
- 9) Mengukur keberhasilan program pengembangan profesional guru.
- 10) Menetapkan program tindak lanjut pengembangan profesional guru.