

Dalam rangka untuk penguatan SDM yang ada di lembaga dalam rangka mencapai ke efektifan dan kemaksimalan terhadap apa yang menjadi visi misi sebuah lembaga tersebut.

## BAB II

### KAJIAN/TEORI

#### A. Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam sekolah, kepemimpinan merupakan factor penggerak organisasi atau lembaga melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukan sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya symbol yang ada atau tidaknya.

Yang keberadaannya memberikan dampak positif bagi pengembangan sekolah, seorang pemimpin adalah seorang yang aktif membuat tencan-rencana, mengoordinasi, melakukan percobaan, dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan Bersama-sama.<sup>6</sup>

Kepemimpinan itu adalah salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengelola segala sumber daya yang ada dan mampu menggerakkan atau mempengaruhi anggotanya sehingga dapat dengan muda bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Adapun menurut Oteng Susina menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan

---

<sup>6</sup> H. Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*

prosedur baru, merancang, dan mengatur pembuatan begitu membangkitkan kerja sama kearah yang lebih baik untuk mencapai tujuan Bersama.

Implimentasi adalah adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah di susun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah di anggap sempurna. Menurut Nurdin Usman, implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana untuk mencapai tujuan kegiatann<sup>7</sup>. Melihat tokoh lain, Guntur setaiwan berpendapat, implemenasi adalah peluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan unuttk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksanaan birokrasi yang efektif.<sup>8</sup>

Secara umum devinisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut.”  
Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesipan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.<sup>9</sup>

Kepemimpinan dibangun dari dua kata, yaitu Kepemimpinan (*Leadership*).  
Kepemimpinan sebgaimana telah dijelaskan di awal merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>7</sup>Nurdin Usmani, *Konteskt Implementasi Berbasic Kurikulum*, (Jakarta: Grasindo,2002). 70

<sup>8</sup>Guntur Setiawan, *Implementasi dalam Birokrat Pembangunan*, (Jakarta:Balai Pustaka,2004). 39

<sup>9</sup> Tim dosen Adminitrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, 2010). 125

Konsep awal tentang Kepemimpinan ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan merupakan proses yang dimana pimpinan dan para bawahnya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformatif mencoba untuk membangun kesadaran para bawahnya dengan menyerukan cita-cita yang benar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan.<sup>10</sup>

Menurut Burns, Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang saling menguatkan di antara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformatif bukan hanya langsung dari atas ke bawah, namun juga dari bawah ke atas, dan secara horizontal. Pemimpin disini bukan hanya mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan.<sup>11</sup>

Sebenarnya pola kepemimpinan ini merupakan salah satu alternatif bagi Kepala Sekolah untuk memimpin dan mengembangkan Sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan transformatif ini memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, komunikasi yang efektif serta perhatian terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Pada penekanan hal ini, diharapkan Kepala Sekolah mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka mengembangkan kualitas sekolahnya.

Dalam proses kepemimpinan, ada proses dialektika aktif antara pemimpin dan anggota memberikan standar “capaian” Bersama organisasi, dan pada saat yang sama pemimpin mengarahkan pada pencapaian standar baru yang lebih tinggi.

---

<sup>10</sup>Rohman, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Pres, 2010). 66-67

<sup>11</sup> Akif Khilmayah, *Kepemimpinan Transformatif berkeadilan Gender: Konsep Dan Implementasi Di Madrasah*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2015) 17

Jadi, peran pemimpin transformative yaitu *envisioneng*, *energizing*, dan *enbiling*. Envisioneng artinya pemimpin menstimulus terbentuknya visi dan misi baru organisasi yang lebih maju. *Energizing* berarti kekuatan karakter yang menjadi sumber energi (spirit) bagi anggota untuk bergairah bekerja mewujudkan cita-cita lembaga.

Dan dengan *enabling* ialah pemimpin bekerja Bersama dengan anggotanya sehingga memebrikan keyakinan akan terwujudnya cita-cita lembaga (Bukan individu).<sup>12</sup>

Dari uraian teori kepemimpinan diatas, penulis mendefinisikan kepemimpinan transformative sebagai kemampuan seseorang dalam memimpin untuk mempengaruhi pengikutnya agar lebih bekerja lebih dari apa yang telah menjadi visi dan misi sebelumnya, pemimpin juga harus menyadarkan pengikutnya untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dibanding dengan kepentingan pribadi serta pemimpin sebagai ujung tombak mewujudkan perubahan di dalam suatu organisasi yang dipimpinnya khususnya lembaga Pendidikan.

## 2. Konsep Kepemimpinan

### a. Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan unsur penting yang berpengaruh terhadap hasil kerja dalam sebuah organisasi baik secara perorangan ataupun secara kelompok. Hampir semua tugas yang berhubungan dengan aktivitas sebuah organisasi melibatkan pemimpin, baik itu kepemimpinan di bidang pemerintahan, pendidikan, politik, industri, dan setiap bentuk lain dari organisasi. menurut Mohammad Rifa'I kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, sehingga

---

<sup>12</sup> M. Chozin, *Kepemimpinan Transformatif Tanda Mata Buat PB HMI*, (<http://www.hminews.com>) diakses tanggal 9 Juli 2021.

orang lain itu mengikuti, menuruti, dan bersedia melaksanakan apa yang di harapkan dari padanya, kalau ada pemimpin (Leader) harus ada pengikutnya (Follower)<sup>13</sup>.

Pesanan utama seorang pemimpin adalah untuk mengembangkan dan mengimplementasikan prosedur dan kebijakan pendidikan yang dapat menghasilkan efisiensi sekolah. Sementara Halpin menguraikan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku kepemimpinan yang melukiskan hubungan antara dirinya sendiri dengan dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan organisasi sekolah, pola jalur komunikasi, dan penggunaan metode dan prosedur yang jelas dalam organisasi sekolah.<sup>14</sup>

Kepemimpinan adalah salah satu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan sesuatu, suatu kekuatan atau wibawa yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukannya bahwa pemimpin merupakan anggota kelompok atau organisasi yang berpengetahuan luas, bervisi kedepan, memenuhi syarat-syarat tertentu, dan mampu memenuhi kegiatan-kegiatan serta mempunyai peran dalam menentukan ideologi kelompok.

Berdasarkan paparan di atas dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu keinginan dan proses mempengaruhi orang-orang untuk mengharapkan

---

<sup>13</sup>Mohammad Rifa'i *Supervisi Pendidikan* (Bandung: Jemmars, 1982). 154

<sup>14</sup>A.W. Halpin, *Theory and Research in Administration*, (New York: The Mcmillan Company, 1971).13

bantuan dengan sungguh-sungguh dan tertip dalam pencapaian tujuan yang sudah di tetapkan<sup>15</sup>.

## b. Teori Prilaku Kepemimpinan

Berbicara teori kepemimpinan pernah mengemukakan sebuah klasifikasi perilaku kepemimpinan dalam empat pendekatan yaitu (a) pendekatan berdasarkan ciri atau sifat, (b) pendekatan berdasarkan perilaku, (c), pendekatan berdasarkan pengaruh kekuasaan, dan (d) pendekatan berdasarkan situasional atau kontingensi. Penelitian ini hanya mengkaji tentang kepemimpinan berdasarkan perilaku sehingga dalam bahasa ini hanya di paparkan tentang perilaku kepemimpinan. Paparan teori kepemimpinan akan di uraikan dalam bagian berikut:

### c. Kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku

Sekitar tahun 1940-an muncul ketidakpuasan terhadap pendekatan teori sifat mendorong para ahli kepemimpinan untuk memusatkan perhatian pada perilaku pemimpin tentang apa yang di buat dan bagaimana melakukannya<sup>6</sup>. Mereka ingin mengetahui sesuatu yang unik dan cara pemimpin efektif berperilaku. Mereka yakin bahwa pemimpin yang efektif akan menggunakan perilaku tertentu untuk mengarahkan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan berbagai studi tentang perilaku kepemimpinan yang dilakukan, Owen, Hoy dan Mikel menyimpulkan bahwa pada dasarnya perilaku pemimpin dapat di golongan menjadi dua dimensi. Pembuktiannya dikumpulkan berdasarkan

---

Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi Tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja Dengan Kinerja guru*, (Yogyakarta: Ombak), 16  
P. Harsley dan Blanchard, *Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (New Jersey; Prentice Hall, K,H 4<sup>th</sup> Ed), 1982

penelitian para ahli, antara lain Darwin Cartwriht dan Alvin Zernder atas dasar temuan-temuan pada *Research center for Grup Dynamics* mendiskripsikan kepemimpinan dalam dua kelompok fungsi yaitu: (a) *Goal achievement* pencapaian beberapa tujuan khusus dalam kelompok, dan (b) *Grup maintemamce* yakni demensi yang berkenaan dengan kegiatan mempertahankan atau memperkuat suatu kelompok.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai kebiasaan unik, sifat, temperamen, watak dan keprabadian sendiri yang unik dan khas, sehingga tangka laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dan orang lain. Berkaitan dengan masalah gaya kepemimpinan, Ngalm Purnawanto membagi

Setiap orang memiliki gaya kepemimpinan yang unik dan berbeda-beda berdasarkan hal tersebut dikenal tiga gaya kepemimpinan yaitu:

a. Gaya kepemimpinan demokratis, ini menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat hingga guru, staff, pegawai lainnya memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggung jawab yang diembanya. Kepala Sekolah mempunyai tanggung jawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi dan mengkoordinir bebrbagai pekerja yang diemban guru, staff dan pegawai lainnya.<sup>17</sup>

b. Gaya kepemimpinan *Laissez faire* (kendali bebas), gaya kepemimpinan ini memberikan kesempatan sebebas-bebasanya kepada para bawahan untuk menyusaikan pekerjaan atau masalah dan memberi keputusan, pemimpin hanya

---

<sup>17</sup> Euis dan Donni, *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Yang Bermutu*, (Bandung: ALFABETA, cv, 2016). 178

berperan selama penentuan kebijakan secara umum dan pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan memfasilitasi dan menjamin kebebasan bawahan dalam bekerja asal target atau tujuan yang ditetapkan.

c. Gaya kepemimpinan otokrasi, gaya kepemimpinan seperti ini, menunjukkan pemimpin adalah mutlak berkuasa biasanya pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini membuat keputusan sendiri serta tidak melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah dan berpendapat.<sup>18</sup>

#### 4. Peran Kepeminpinan

Kepeminpinan kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arahan kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah Pendidikan.<sup>19</sup>

##### a. Kepala sekolah sebagai educator

dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, menciptakan SDM guru yang baik, dan memberikan dorongan kepada semua guru dan staff.

Sebagai educator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, dalam hal ini factor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama mendukung terbentuknya pemahaman tenaga pendidik terhadap pelaksanaan tugasnya.

---

<sup>18</sup> Bahar Agus Setiawan, *Transformational Leadership: Ilustrasi Dan Bidang Organisasi Pendidikan*: (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2013). 277

<sup>19</sup> E. Mulasya, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*. 126

Pertama: mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuannya dan keterampilannya dengan belajar kejenjang Pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan kepada guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah.

Kedua: kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan dipapan pengumuman. Hal ini, bermanfaat untuk memotivasi para peserta dalam giat belajar.

Ketiga: menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.<sup>20</sup>

Kepala sekolah sebagai educator harus punya kemampuan membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan mencari contoh mengajar yang baik.

#### **b. Kepala Sekolah sebagai Manajer**

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi atau lembaga serta menggunakan seluruh sumber daya lembaga dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

---

<sup>20</sup> E. Mulyani, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 100-101

Kepala sekolah harus punya kemampuan menyusun program sekolah *Pertama*: mengembangkan program jangka Panjang, baik program akademis maupun non akademis. *Kedua*: pengembangan program jangka menengah, baik program akademik maupun non akademik, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun. (RAPBS) dan Biaya Sekolah (ABS).

#### **c. Kepala sekolah sebagai administrator**

Kepala sekolah sebagai administrator harus menyadari bahwa tugas yang diemban sangat luas sekali, namun dalam usaha memajukan sekolah dan menanggulangi kesulitan yang dialami sekolah baik yang berupa materi, maupun dalam hal Pendidikan anak-anak, kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri. Sebagaimana administrator dapat disimpulkan:

- 1). Bertanggung jawab atas pengembangan kurikulum
- 2). Bertanggung jawab atas adminitrasi kesiswaan
- 3). Bertanggung jawab atas adminitrasi keuangan
- 4). Bertanggung jawab atas administrasi personalia
- 5). Bertanggung jawab atas sarana prasana
- 6). Bertanggung jawab atas administrasi organisasi/lembaga

Atas dasar-dasar itulah kepala sekolah harus mampu melakukan pembagaian unit-unit kerja secara dekat dengan kesesuaian besar kecilnya sekolah yang dipimpin.<sup>21</sup>

#### **d. Kepala Sebagai supervisor**

---

<sup>21</sup> Suewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Salatiga: Kanisius) 22.

Supervisor sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam system organisasi Pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih efektif dan independent.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga pendidikanya khususnya guru, disebut supervisor klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas guru melalui beberapa pembelajaran yang efektif.

- 1). supervisi diberikan berdasarkan bantuan (bukan pemerintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan kependidikan.
- 2). Aspek yang disupervisi berdasarkan guru, yang dikaji Bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- 3). Instrumen dan penafsiran hasil pengamatan dengan medahulukan interpretasi guru.
- 4). Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan keadaan dan memecahkan suatu masalah.<sup>22</sup>

Keberhasilan sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: *Pertama*, Meningkatkan kinerjanya, dan *Kedua*: Meningkatkan keterampilan tenaga kependidikan guru dalam melaksanakan tugasnya.

#### **e. Kepala sekolah sebagai motivator**

sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki beberapa cara untuk memberikan motivasi kepada para guru dan staff dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya, motivasi ini dapat ditumbuhkan sebagai berikut:

---

<sup>22</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 112.

1). *Pengaturan lingkungan fisik*. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan tugas secara optimal. Lingkungan fisik tersebut mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan dan lain-lain.

2). *Disiplin*. Disiplin disini dimaksudkan bahwa meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya.

3). *Dorongan*. Keberhasilan sebuah lembaga dipengaruhi oleh berbagai factor, baik factor yang datang dari luar ataupun factor yang datang dari dalam. Dari factor-factor tersebut, motivasi merupakan suatu factor yang dominan untuk menggerakkan efektifitas kerja.<sup>23</sup>

Kepala sekolah sebagai motivator harus mampu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan, sehingga mereka semangat dan bergairah dalam melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan mutu Pendidikan sesuai dengan visi-misi yang telah direncanakan.

Oleh sebab itu, empat komponen yang akan di bahas ialah *pertama idealized influence-charisma* sebagai suatu perilaku kepemimpinan transformatif dalam memberikan visi dan misi organisasi pendidikan, membangun dan membangkitkan kebanggaan seluruh komponen organisasi pendidikan terhadap eksistensi organisasi tersebut, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada para bawahan terhadap organisasi sendiri; *kedua, inspirational motivation* ialah perilaku kepemimpinan dalam menumbuhkan eksistensi yang tinggi melalui perilaku

---

<sup>23</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Sekolah Profesional*. 120-122

kepemimpinan dalam menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemamfaatan symbol-simbol organisasi pendidikan untuk memfokuskan usaha dan mengkomonikasikan tujuan yang hendak tercapai organisasi dengan medium yang ala kadarnya; *ketiga, intellectual stimulation* merupakan suatu bentuk perilaku pemimpin untuk meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan problem solving secara sistematis terorganisasi, dan efektif; dan *keempat, individualized consideration* yaitu perilaku kepemimpinan yang memberikan perhatian, bimbingan dan mampu menciptakan ruang gerak dan melatih komponen organisasi pendidikan secara khusus dan pribadi.

#### **B. Pengembangan Sumber Daya Guru**

Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerja/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.<sup>24</sup>

Pengembangan pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Untuk itu, upaya pengembangan akan berhasil apabila dilakukan secara sadar oleh organisasi, sehingga pelaksanaan pengembangan harus melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang sistematis, agar tujuan-tujuan pengembangan dapat dicapai.

---

<sup>24</sup> Hasibuan, *Manajemen Suber Daya Manusia*, Jakarta: Gunung Agung, 2007, 69.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses pembudayaan bangsa yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia yang nantinya bisa menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian serta wawasan yang sesuai dengan perkembangan iptek. Wawasan yang sesuai dengan Era-Globalisasi adalah kemampuan untuk memanfaatkan juaah ke depan, wawasan mutu dan kekayaan, serta wawasan inovatif dan perubahan yang sesuai dengan nilai dan sikap yang berkembang dalam masyarakat.

Pengembangan dan pembinaan guru dalam pasal Undang-Undang Nomer 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bagian Lima sebagai berikut: Pasal 32: 1). Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karir, 2). Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogic, kompetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi professional. 3). Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui jabatan fungsional. 4). Pembinaan dan pengembangan karir guru sebgaimana yang dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat dan promosi.

Pendidikan sebagai salah satu unsur dinamika social mempunyai kontribusi terhadap sumber daya manusia. Sumber daya manusia mengimplikasikan pentingnya makna pendidikan sebagai wahan dan instrument untuk membangun dan perubahan social, bahkan sekaligus dipanfang sebagai investasi sumber daya

manusia mendatang. Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga.<sup>25</sup>

Castetter menyampaikan lima model pengembangan untuk guru sebagaimana dikutip oleh Udin Syaifuddin Saud sebagai berikut:<sup>26</sup>

1. *Individual guided staff development* (Pengembangan Guru Yang Dipandu Secara Individu)
2. *Observation/assessment* (Observasi atau Penilaian)
3. *Involvement in a development/improvement process* (Keterlibatan Dalam Suatu Proses Pengembangan/Peningkatan)
4. *Training* (Pelatihan)
5. *Inquiry* (Pemeriksaan)

Banyak sekali program-program dan strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Selain upaya di atas, ada pula upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai indikator, khususnya dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan adalah mengikuti sertakan guru-guru dalam penalaran-penalaran untuk menambah wawasan para guru.

Kepala sekolah harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Manajemen sumber daya guru merupakan suatu

---

<sup>25</sup> Soekidjo Notoajmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Renika Cipta, 2003, 4.

<sup>26</sup> Hamid Darmadi, *Kemampuan Dasar Mengajar*, Bandung: Alfabeta, 2009, 112.

aktivitas manajemen yang mencakup penepatan norma, standarm prosedur pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pencapaian tujuan institusi sekolah.

Hal itu sebagaimana juga yang dikemukakan Lunenburg dan Omstein, bahwa suatu proses manajemen terjadi melalui empat tahapan yaitu perencanaan SDM (*human resource planning*), Rekrutmen (*recrutmen*), Seleksi (*selection*), Pembinaan dan pengembangan (*Profesional development*), penilaian (*Performance appraisal*), dan kompensasi (*compensation*).<sup>27</sup>

Tahapan-tahapan ini merupakan suatu tindakan terpadu dari berbagai fungsi mulaindari kegiatan rekrutmen, pembinaan dan pengembangan serta penilaian tenaga pendidik di seolah secara professional. Meningkatkan mutu suatu profesi, khususnya profesi keguruam, dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya dengan melakukan penataran, lokakarnya, pendidikan lanjutan, pendidikan dalam jabatanm studi banding dan berbagai kegiatan akademik lainnya.

Pembinaan dan pengembangan yang dilakukan Kepala Sekolah terhadap profesi pendidik yang telah dlakukan adalah menyempurnakan pengembangan sistem yang terus menerus, maka program yang harus dilalui adalah sebagai sebagai berikut:

- a). Program *Pre Service*

---

<sup>27</sup> Fred C. Lenenburg & Allan C. Omstein, *Education Administration: Concepts and Practices*, California, 2004, 53.

Tenaga pendidikan disiapkan melalui *Pre service teacher education* sebagai strategi lembaga pendidikan dan tenaga kependidikan (LPTK) menangani program dan melakukan inovasi dengan menanamkan pemahaman yang mendalam tentang kurikulum pada calon pendidik dengan melakukan evaluasi pada tiap periode yang telah ditentukan untuk menjamin kesinambungan pengembangan staf.

b). Proram *In Service Education*

Upaya peningkatan profesi Guru/Pendidik di Indonesia sekurang-kurangnya menghadapi dan memperhitungkan empat factor yaitu, ketersediaan pendidik, mutu calon pendidik, pendidikan prajabatan dan peranan organisasi profesi. Dalam rangka peningkatan mutu, baik mutu professional maupun mutu layanan, pendidik harus pula meningkatkan profesionalnya. Pengembangan sikap professional ini dapat dilakukan baik selagi dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan).<sup>28</sup>

1). Kompetensi Profesional Guru

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Professional 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. Profesionalisme merupakan kemitmen anggota atau profesi

---

<sup>28</sup> Syaiful sagal, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: CV Alfabeta, 2009, 222-223

untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakan dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaannya.<sup>29</sup>

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.<sup>30</sup>

Profesionalisme guru adalah suatu profesi yang didalamnya terdapat tugas-tugas yang harus dijalankan oleh seorang guru dengan penuh dedikasi, sesuai dengan keahlian bidang keahliannya dan selalu melalui improvisasi diri.

a). Tugas Profesional Guru

Guru memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dari dimensi tersebut peranan guru sulit digantikan oleh orang lain. Setidaknya ada enam tugas dan tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya yakni;

b). Guru bertugas sebagai pengajar

Guru sebagai pengajar lebih menekankan kepada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran.

c). Guru bertugas sebagai pembimbing

---

<sup>29</sup> Buchari Alma, *Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*, Bandung: Alfabeta, 2011, 129-130.

<sup>30</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen,

Tugas dan tanggung jawab Guru sebagai pembimbing memberikan bantuan kepada siswa dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

d). Guru bertugas sebagai administrator kelas

Tugas dan tanggung jawab guru sebagai administrator kelas pada hakikatnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan pada umumnya.

e). Guru bertugas sebagai pengembang kurikulum

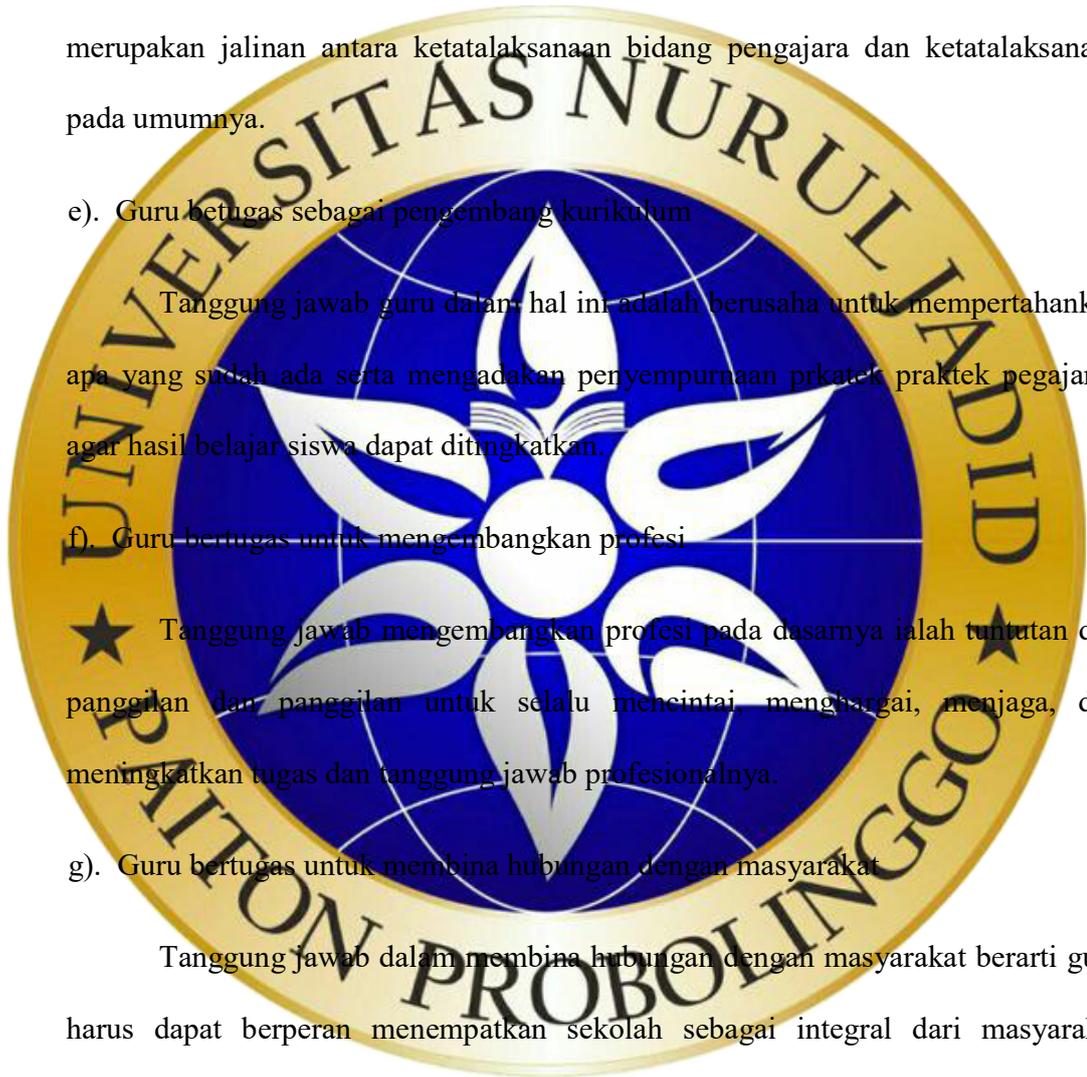
Tanggung jawab guru dalam hal ini adalah berusaha untuk mempertahankan apa yang sudah ada serta mengadakan penyempurnaan praktik praktik pengajaran agar hasil belajar siswa dapat ditingkatkan.

f). Guru bertugas untuk mengembangkan profesi

Tanggung jawab mengembangkan profesi pada dasarnya ialah tuntutan dan panggilan dan panggilan untuk selalu mencintai, menghargai, menjaga, dan meningkatkan tugas dan tanggung jawab profesionalnya.

g). Guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat

Tanggung jawab dalam membina hubungan dengan masyarakat berarti guru harus dapat berperan menempatkan sekolah sebagai integral dari masyarakat sertasekolah sebagai pembaharu masyarakat. Untuk itu guru dituntut dapat



menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan pendidikan dan pengajaran di sekolah.<sup>31</sup>

Profesionalisme guru bisa ditilik dari sejauh mana ia menguasai prinsip-prinsip pedagogis secara umum maupun didaktif-metodik secara khusus yang berlaku setiap mata pelajaran. Profesionalisme guru merupakan wujud dari mengabdikan dan menjunjung tinggi kode etik profesi kependidikan/keguruan.

Menurut Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10 ayat (1), guru dikatakan memiliki kompetensi yang baik apabila ia telah menguasai empat kepribadian yaitu kompetensi pedagogic, kompetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi professional, adapun penjelasannya sebagai berikut:

## 2. Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogic yaitu kemampuan dalam mengelolah pembelajaran peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perencanaan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

## 2. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian yaitu kemampuan kepribadian yang meliputi: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak

---

<sup>31</sup> Buchari Alma, *Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*, 132-133

muliah; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.

### 3. Kompetensi social

Kompetensi social yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik sesama pendidik tenaga kependidikan orang tua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

### 4. Kompetensi professional

Kompetensi professional yaitu merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam meliputi: (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/kehoren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada pada kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antara mata pelajar terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan pada kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara professional pada konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.<sup>32</sup>

#### a. Prinsip Profesional

Undang – undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bab 3 Pasal 7 dinyatakan bahwa prinsip profesionalitas Guru sebagai berikut:

---

<sup>32</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Bab IV pasal 8, 7-8.

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idelisme;
- 2) Memiliki kometmen untuk meningkatkan mutu pendidkan, keimanan, ketakwaan, dan kemuliaan;
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidkan sesuai dengan bidang tugas;
- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
  - a. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
  - b. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.<sup>33</sup>

Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional menyebutkan beberapa alternative pengembangan profesionalismenya Guru/pendidik sebagai berikut:

- 1) Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Sesuai dengan aturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal SI dari program keguruan. Program ini diperuntukkan bagi gruru yang belum mengikuti pendidkan SI pendidikan keguruan. Program ini berupa program berkelanjutan studi dalam membentuk tugas belajar.

---

<sup>33</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentnag Guru dan Dosen, 4-5.

## 2) Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi merupakan pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang dicapai dan diperlukan oleh peserta didik, sehingga isi atau materi pelatihan yang akan dilatihkan merupakan gabungan atau integrasi bidang-bidang ilmu sumber bahan pelatihan yang secara utuh diperlukan untuk mencapai kompetensi.

## 3) Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

MGMP adalah suatu forum atau wadah profesional guru mata pelajaran sejenis yang disanggar maupun si masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru mata pelajaran.

### a) Melakukan Penelitian Tindakan Kelas

PTK merupakan studi sistematis yang digunakan guru melalui kerjasama atau tidak dengan para ahli pendidikan dalam rangka merefleksikan dan sekaligus meningkatkan praktek pembelajaran secara terus menerus, juga merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru.<sup>34</sup>

### b) Program Kelompok Kerja Guru (KKG/KKM)

Kelompok kerja guru merupakan organisasi profesi guru sekolah dasar yang bersifat independen yang berfungsi untuk memajukan profesi, meningkatkan kompetensi, karir, wawasan kependidikan perlindungan profesi, kesejahteraan dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>35</sup>

Secara rinci pengembangan sumber daya manusia dapat dijabarkan mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut: (1) meningkatkan

---

<sup>34</sup> Udin Syaifuddin Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta, 2011, 115-111.

<sup>35</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Bab IV Bagian 9 pasal 41.

kemampuan individu (*Personal growth*), (2) meningkatkan kompetensi secara tidak langsung (*Indirect compensation*) (3) meningkatkan kualitas hasil (*Quality*) (4) meningkatkan produktivitas organisasi (*Productivity*).

Dalam pekerjaan pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain: (1) program penyetaraan dan sertifikat, (2) program pelatihan integrasi berbasis kompetensi, (3) program supervise, (4) program pemberdayaan (misalnya melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), (5) lain-lain (seperti symposium, menulis karya ilmiah, berpartisipasi dalam forum ilmiah, melakukan penelitian, magang, mengikuti berita actual, partisipasi dalam organisasi dan menggalang kerjasama dengan teman sejawat).<sup>36</sup>

#### 1. Kompetensi Akademik

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Sedangkan 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. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 menekankan bahwa guru diakui sebagai jabatan profesional. Hal ini mengangkat harkat dan martabat guru yang luar biasa bila dibandingkan dengan profesi lainnya.

---

<sup>36</sup> Nuru Ulfatin dan Teguh Triwiyanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: Raja Wali Pres, 2016, 140.

Namun untuk menjadi guru yang edial, dibutuhkan syarat yang cukup kompleks, yaitu guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidikm sehat jasmani dan rohanim serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Selain itu, harus juga memiliki empat kompetensi, kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi social, kompetensi professional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Profesi akademik sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma, kualifikasih akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Seorang guru harus memiliki sertifikat pendidik sebagai bukti formal pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga professional.

- a. Guru telah memiliki ijazah sarjana
- b. Guru memiliki sertifikat pendidik
- c. Guru memiliki sertifikat pengajar
- d. Serifikat-sertifikat penunjang Pendidikan.

### **C. Implimentasi Kepeminpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Sumber Daya Guru Yang Unggul**

Kepeminpinan dalam upaya meningkatkan sumber daya guru yang unggul dalam bidang Pendidikan memang perlu diterapkan seperti Kepala Sekolah, Kepala Dinas, Dirjen, Kepala departemen dan lain-lain. Model Kepeminpinan ini perlu diterapkan sebagai salah satu solusi dalam menjawab krisis kepeminpinan terutama dalam bidang Pendidikan.

Menurut Burns, Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang saling menguatkan di antara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformatif bukan hanya langsung dari atas ke bawah, namun juga dari bawah ke atas, dan secara horizontal. Pemimpin disini bukan hanya mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan.<sup>37</sup>

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*Leadership*). Kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan di awal merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 2. Pengembangan Guru

Adapun beberapa hal yang bisa dilakukan dalam upaya pengembangan untuk guru sebagaimana dikutip oleh Udin Syaifuddin Saud sebagai berikut:<sup>38</sup>

- a. *Individual guided staff development* (Pengembangan Guru Yang Dipandu Secara Individu)
- b. *Observation/assessment* (Observasi atau Penilaian)
- c. *Involvement in a development/improvement process* (Keterlibatan Dalam Suatu Proses Pengembangan/Peningkatan)
- d. *Training* (Pelatihan)

---

<sup>37</sup> Akif Khilmiah, *Kepemimpinan Transformatif berkeadilan Gender: Konsep Dan Implementasi Di Madrasah*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2015) 17

<sup>38</sup> Ibid.

e. *Inquiry* (Pemeriksaan)

Hal tersebut dalam dilakukan dalam upaya meningkatkan tingkatan sumber daya guru karena berdasarkan atas pendapat Oga Epitropika, ia mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasi penting dalam suatu organisasi atau lembaga. Yaitu:

1. secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi atau lembaga atau organisasi
2. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka Panjang dan kepuasan pelanggan.
3. membangkitkan kometmen yang lebih tinggi anggotanya terhadap organisasi
4. meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi
5. meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.<sup>39</sup>

Kepeminpinan Transformasi dinilai sangat penting dalam sebuah organisasi karena dapat secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi, dimana peminpin yang transformasi dapat dengan mudah mempengaruhi para bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal sehingga tingkat profesional guru dan keterampilan meningkat dari sebelumnya.

Kepeminpinan transformasi secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka Panjang dan kepuasan pelanggan dengan kepemimpinan

---

<sup>39</sup> Tim penyusun Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010) 157

transformasi yang diterapkan dalam sebuah organisasi atau lembaga akan berdampak baik untuk pemasaran jangka Panjang serta kepuasan yang didapatkan oleh pelanggan.

Kepemimpinan transformatif juga penting untuk membangkitkan komitmen dan profesionalisme yang tinggi bawahannya terhadap organisasi atau lembaga, dengan pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformatif ini akan menyadarkan para anggotanya berapada dalam sebuah organisasi untuk mementingkan kepentingan lembaga.

Selain itu, kepemimpinan transformatif juga sangat penting dalam meningkatkan sumber daya yang unggul serta meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian lembaga atau organisasi, kepemimpinan transformatif juga sangat penting dalam meningkatkan kepuasan para bawahannya, dimana pemimpin transformatif akan menghasilkan pekerja yang baik, profesional, konsisten sehingga para bawahannya akan merasa puas atas pekerjaan yang telah dilakukan. Selain itu, kepemimpinan transformatif dirasa penting dalam meningkatkan keefektifan pekerja dan mampu meningkatkan kesejahteraan, karena pemimpin yang transformatif sangat peduli terhadap bawahannya sehingga dapat dipastikan para bawahannya tidak akan mengalami stress dalam melakukan pekerjaan.

