

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI SMA  
MUHAMMADIYAH 3 JEMBER**

**PUBLIKASI ILMIAH**

Diajukan Kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana  
Universitas Muhamadiyah Surakarta Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Magister dalam Ilmu Manajemen Pendidikan



**Oleh:**

**YAUMUL AFIFAH**

**NIM : Q 100110068**

**[yaumul\\_chip@yahoo.com](mailto:yaumul_chip@yahoo.com)**

**Dosen Pembimbing:**

- 1. Prof. Dr. Bambang Sumarjoko**
- 2. Prof. Dr. Endang Fauziati**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2015**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PUBLIKASI ILMIAH**

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU DI SMA  
MUHAMMADIYAH 3 JEMBER**

Oleh:

YAUMUL AFIFAH

NIK. Q100110068

Publikasi ilmiah ini telah disetujui oleh dosen pembimbing

Pada hari dan tanggal, Sabtu 18 Juli 2015

Menyetujui,

Dosen Pembimbing I.



Prof. Dr. Bambang Sumardjoko  
NIK.

Dosen Pembimbing II



Prof. Dr. Endang Fauziati  
NIK.

HALAMAN PENGESAHAN

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
KOMPETENSI GURU DI SMA MUHAMMADIYAH 3 JEMBER**

yang dipersiapkan dan disusun oleh

**YAUMUL AFIFAH**

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 7 Januari 2016

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Bambang Sumardjoko

Anggota Dewan Penguji Lain



Prof. Dr. Markhamah

Pembimbing Pendamping I



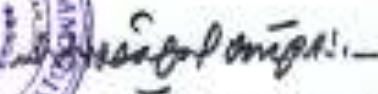
Prof. Dr. Endang Fauziati

Pembimbing Pendamping II

Surakarta, 23 Januari 2016



Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Program Pascasarjana  
Direktur,



Prof. Dr. Khudzaifah Dimiyati, S.H., M.Hum.

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 15 Juli 2016

Penulis



YAUMUL AFIFAH  
Q 100110068

## **Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember**

<sup>1</sup>Yaumul Afifah, Bambang Sumarjoko, Endang Fauziati

<sup>1</sup>Magister Administrasi Pendidikan SPs UMS

[yaumul\\_chip@yahoo.com](mailto:yaumul_chip@yahoo.com)

### **Abstract**

This research shows the problem about the management of school principal in planning, organizing, actuating and controlling the teachers' performance so that their competences (especially pedagogical and professional competence) more to developed. The purpose of this research is getting the description about planning, organizing, actuating and controlling by the principal to improve the teachers' competences at Muhammadiyah Senior High School 3 Jember. This research use qualitative method by describing the model of principal's management in improving pedagogical and professional competences of the teachers. The result of this research reveals that the principal's planning in improving teachers' competences consist of 1) the arrangement of component and management in Teaching and Learning program 2) the teachers' placement to the appropriate classes based on their capabilities. 3) the Computer Information Technology training and Peer teaching, and also 4) recruitment and counseling to the new teachers. The Principal's organizing in improving teachers' competence consist of 1) the management of customers satisfaction questionnaire 2) the management of training and supervision application 3) the management of Human resource development. The Principal's applications in improving teachers' competences consist of 1) the principal's cooperation with stakeholders, 2) the management of students learning problems 3) supporting the teachers in professional development study. About the Principal's supervisions, they consist of 1) the supervision of teachers and students activities 2) the supervision of teachers' performances 3) the monitoring of training and peer teaching, and 4) the monitoring of teachers' study permission.

***Key words: education management, principal, teachers' competences***

### **Abstrak**

Penelitian ini mengupas permasalahan tentang bagaimana pengelolaan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengaktualisasikan, dan mengontrol kinerja guru sehingga kecakapan kompetensi yang dimiliki guru (khususnya kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional) lebih berkembang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh deskripsi tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan atau pengontrolan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan mendeskripsikan bentuk pengelolaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru. Hasil dari penelitian ini bahwa perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru meliputi 1) program penyusunan perangkat dan pengelolaan PBM, 2) penempatan guru pada kelas yang sesuai dengan kecakapannya, 3) pelatihan TIK dan peerteaching serta 4) rekrutmen dan pendampingan guru baru. Pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru meliputi 1) pengelolaan angket kepuasan pelanggan, 2) pengelolaan pelaksanaan diklat dan supervisi serta 3) pengelolaan pengembangan SDM. Pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru meliputi 1) kerjasama kepala sekolah dengan stakeholder, 2) penanganan masalah belajar siswa, 3) mendukung guru dalam studi pengembangan profesi. Adapun pengawasan kepala sekolah meliputi 1) pengawasan kegiatan guru dan siswa, 2) pengawasan kinerja guru, 3) monitoring diklat dan peerteaching serta 4) monitoring izin studi guru.

***Kata Kunci: manajemen pendidikan, kepemimpinan, kompetensi guru***

## I. PENDAHULUAN

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah memegang berbagai peranan dalam melaksanakan tugas hariannya, yaitu sebagai pendidik (educator), manajer, administrator, pemimpin (leader), inovator, kewirausahaan (entrepreneur), motor penggerak hubungan dengan masyarakat, dan supervisor (Munawir, 2010: 4). Berbagai posisi ini tentu tidak dapat dijalankan dengan maksimal tanpa adanya manajemen yang tersistem serta SDM yang fleksibel, efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus penanggung jawab atas tercapainya tujuan KBM berupaya secara terus menerus dan berkesinambungan mengelola berbagai program untuk meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember. Melalui *konsep POAC (Planning Organizing Actuating Controlling)* kepala sekolah bekerjasama dengan struktural lainnya saling bersinergi memenuhi target capaian sasaran mutu lembaga yang salah satunya meningkatkan kualitas kompetensi guru.

Penelitian ini memfokuskan pada bagaimanakah manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 03 Jember yang dapat diperinci menjadi 4 (empat) sub fokus yaitu: 1) perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru, 2) pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru, 3) pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru, dan 4) pengontrolan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru di lingkungan SMA Muhammadiyah 3 Jember.

Secara terminologi, Engkoswara (2001: 2) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama. Sumber Daya Manusia dalam lembaga pendidikan meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah (waka), tata usaha, dewan guru, siswa-siswi, staf keamanan dan kebersihan sekolah serta dukungan dari komite, wali murid, dan masyarakat. Elemen-elemen individu dalam sekolah yang tergabung dalam organisasi struktural hendaknya mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik sehingga tujuan lembaga menjadi padu.

Pengembangan pendidikan guru berdasarkan kompetensi, memerlukan ketekunan dalam mengelola komponen profesional yang mendasar, hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan Munawir (2010:4) bahwa untuk menjadi guru yang profesional sekurang-kurangnya meliputi tiga hal yakni: upaya guru dalam pengembangan kemampuan guru, penguasaan materi dan ketrampilan mengajar guru. Selain itu diperlukan proses persiapan, program pendidikan dan pengajaran, program pembentukan kepribadian, program pelatihan dan program pengalaman lapangan.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian Munawir (2010) yang memfokuskan penelitian pada upaya kepala sekolah dalam meningkatkan empat sub kompetensi (kompetensi paedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi pribadi) guru PAI di SMAN 1 Gemuh. Penelitian Makhfud (2010) juga memiliki kesamaan fokus

penelitian pada perencanaan, pengembangan dan evaluasi yang dijalankan kepala sekolah SMAN 1 Purwosari Pasuruan. Adapun pada penelitian ini fokus pada manajemen kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Jember dalam meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru secara umum melalui siklus manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penelitian ini mengambil *judul Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember*. Penelitian tesis ini menjadi menarik karena menjawab usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru dalam siklus *manajemen POAC (Planning Organizing Actuating Controlling) di lingkungan lembaga pendidikan SMA Muhammadiyah 3 Jember*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh deskripsi tentang 1) perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru, 2) pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru, 3) pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional guru di SMA Muhammadiyah 03 Jember.

## **II. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional dan kompetensi paedagogik guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember. Lokasi penelitian akan difokuskan di SMA Muhammadiyah 3 Jember. Sumber data atau informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan para guru SMA Muhammadiyah 3 Jember. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi/gabungan.

Untuk menyajikan data agar mudah dipahami, maka langkah-langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Interactive Model dari Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012:337) yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu; pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## **III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Paedagogik dan Kompetensi Profesional Guru**

Di SMA Muhammadiyah 3 Jember terdapat program perencanaan rutin bagi guru untuk meningkatkan kompetensi paedagogik, sebagai berikut:

- a) Program penyusunan perangkat pembelajaran Penyusunan perangkat pembelajaran yang meliputi RPP atau lesson plan, silabus pembelajaran, program tahunan, program semester dan kalender

pendidikan dilaksanakan secara rutin setiap awal semester. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kebijakan pemerintah yang sering berubah-ubah dalam menetapkan kurikulum yang berlaku.

- b) Program Workshop atau pelatihan internal dan eksternal bagi guru Perencanaan pengelolaan PBM menjadi kendali yang amat penting dimana capaian sasaran mutu terhadap kualitas proses belajar mengajar sekaligus nilai tingkat kompetensi guru akan terukur di dalamnya. Secara umum guru dapat menyelesaikan administrasi mengajarnya dengan tepat waktu karena waka kurikulum memberikan batas waktu penyelesaian sebelum pelaksanaan workshop kesiapan mengajar.

Selain program pengelolaan PBM, kepala sekolah dengan koordinasi dari waka kurikulum bekerjasama dengan waka manajemen mutu merencanakan program-program pendidikan dan pelatihan (diklat) baik di lingkungan internal maupun eksternal. Perencanaan program diklat adalah bagian dari peningkatan dan pengembangan SDM di SMA Muhammadiyah 3 Jember. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Terhan (2011:15) bahwa salah satu langkah pengembangan pendidikan yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin adalah melaksanakan pengembangan staf. Penelitian Makhfud (2010) juga memiliki relevansi dalam menyajikan hasil temuannya tentang pengembangan pendidikan yang dilakukan kepala sekolah, salah satunya adalah mengikutsertakan guru dalam diklat, seminar maupun workshop. Program-program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember sebagai berikut:

- a) Program penempatan kelas sesuai kompetensi dan kecakapan yang dimiliki guru.

Kepala sekolah dan tim kurikulum secara rutin melakukan supervisi untuk menilai ketepatan tugas pokok dan fungsi kinerja guru berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu. Penempatan kelas sesuai kompetensi dan kecakapan yang dimiliki guru sangat penting untuk mendukung kelancaran proses kegiatan belajar mengajar, memudahkan guru menjadi fasilitator dari materi yang disampaikan dan memudahkan siswa memahami materi pelajaran.

- b) Program pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi bagi guru

Saat ini penguasaan guru terhadap TIK menjadi salah satu bagian yang penting dari peningkatan kompetensi profesional guru, mengingat segala sesuatu telah banyak dipermudah dengan teknologi, termasuk dalam proses kegiatan belajar mengajar. Perencanaan peningkatan mutu pembelajaran dari sisi kompetensi profesional guru merupakan bidang garap dari waka manajemen mutu.

- c) Program peer teaching bagi guru yang sebidang

Program peer teaching adalah program pelatihan belajar mengajar yang dilakukan guru sebidang, misalnya antar guru MIPA (guru Fisika, guru Kimia, guru Biologi). Program ini bertujuan mengevaluasi cara mengajar guru satu sama lain, saling bertukar ide pembuatan media mengajar termasuk juga menyeragamkan komponen-komponen penilaian dalam setiap materi pelajaran, agar guru tidak terjebak dalam subyektifitas penilaian. Dalam satu semester, program peer teaching bagi guru yang sebidang dilaksanakan selama 3-6 kali disesuaikan dengan kebutuhan guru. Meskipun program ini tidak diatur langsung oleh waka kurikulum, namun masing-masing



koordinator guru bidang akan dimintai laporannya terhadap perkembangan program peer teaching inisiatif workshop persiapan mengajar yang dilaksanakan setiap awal semester.

d) Program rekrutmen dan pendampingan guru baru

Proses rekrutmen bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan membawa dinamika baru dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam proses rekrutmen guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember, calon guru harus memiliki standar kompetensi pendidikan minimal berasal dari LPTK.

Berbagai perencanaan program peningkatan kompetensi guru yang dilaksanakan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Jember mengacu pada pedoman standar manajemen mutu ISO 9001:2008, visi misi dan tujuan sekolah, serta menyesuaikan dengan kebutuhan di lapangan. Hal ini sesuai dengan apa yang disajikan dalam penelitian Makhfud (2010) bahwa perencanaan yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan berdasarkan visi misi dan tujuan sekolah serta kebutuhan (*need assesment*).

## **2. Pengorganisasian Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Paedagogik dan Kompetensi Profesional Guru**

SMA Muhammadiyah 3 Jember yang saat ini telah menjadi pilot project untuk kurikulum 2013 memiliki manajemen sekolah yang cukup terstruktur dan terorganisir. Dalam tugasnya, kepala sekolah dibantu oleh 6 wakil kepala sekolah, dengan 4 orang wakil kepala yang telah menjadi aturan dasar dari pemerintah (waka kesiswaan, waka humas, waka kurikulum, dan waka sarana prasarana), 1 orang wakil kepala yang telah diatur dalam majelis dikdasmen muhammadiyah (waka ismuba), dan 1 orang wakil kepala yang telah diatur dalam manajemen ISO 9001 : 2008 dari SAI Global Australia (waka manajemen mutu).

Berikut adalah bentuk pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember:

a) Identifikasi kualitas guru melalui angket kepuasan pelanggan.

Untuk peningkatan kinerja guru terdapat angket yang disebar secara rutin tiap akhir semester yang di dalam ISO disebut dengan angket kepuasan pelanggan. Angket ini disebar pada wali murid saat penerimaan rapor dan diberikan kepada siswa menjelang UAS. Melalui angket, siswa dan wali murid dapat menyampaikan keluhan-keluhan atau kritik dan saran untuk sekolah dengan lebih leluasa. Kritik dan saran yang disampaikan bersifat umum, nantinya akan dipilah sesuai dengan bidang garap masing-masing.

b) Pengelolaan Program Pelaksanaan Belajar Mengajar (PBM)

Dalam Pedoman Manajemen Mutu ISO 9001:2008 telah diatur bahwa Pengelolaan program Pelaksanaan Belajar Mengajar (PBM) di SMA Muhammadiyah 3 Jember merupakan tanggung jawab dan tugas dari waka kurikulum. Tugas dan tanggung jawab waka kurikulum ini berhubungan langsung dengan peningkatan kompetensi paedagogik guru. Waka kurikulum merancang dan mengembangkan program PBM, selanjutnya waka kurikulum berkoordinasi dengan guru terkait dengan pelaksanaan program

PBM. Bersama dengan kepala sekolah, waka kurikulum memantau berlangsungnya program PBM dan turut mengevaluasi kinerja guru melalui format supervisi, PKG dan PKB.

c) Pengelolaan supervisi untuk guru

Kepala sekolah dan tim kurikulum secara rutin melakukan supervisi untuk menilai ketepatan tugas pokok dan fungsi kinerja guru berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing. Saat ini pemerintah juga telah menggulirkan kebijakan penilaian berupa PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang dilaksanakan secara rutin dalam kurun waktu satu tahun, jika tidak ada perubahan yang signifikan atau masih berada di bawah standar maka ada PKB (Penilaian Kinerja Berkelanjutan). Adapun model evaluasi yang lama yaitu supervisi klinis akan dicangkokkan pada proses evaluasi Penilaian Kinerja Guru. Supervisi klinis pada prinsipnya sama dengan Penilaian Kinerja Guru, intinya mengevaluasi kinerja guru dan menemukan berbagai masalah untuk dapat dicari solusi yang paling tepat sehingga ke depan kinerja guru menjadi lebih baik lagi.

Pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Jember dan berhubungan langsung dengan kompetensi guru adalah pengelolaan proses belajar mengajar (PBM). Kepala sekolah melimpahkan tugas dan tanggung jawab mengelola PBM kepada waka kurikulum sesuai dengan pedoman SMM ISO 9001 : 2008 yang meliputi 1) merancang dan mengembangkan program PBM, 2) memverifikasi dan memvalidasi program diklat, 3) mengkoordinasikan perencanaan program PBM, 4) memantau proses PBM, dan 5) mengkoordinir pelaksanaan evaluasi PBM. Tugas-tugas yang dijalankan waka kurikulum ini dikoordinasikan dengan kepala sekolah dan berhubungan langsung dengan proses kerja guru. Hasil dari proses pengelolaan PBM nantinya akan disampaikan kepada seluruh manajemen pada setiap rapat akhir semester. Kepala sekolah sebagai pucuk pengendali manajemen memiliki tanggung jawab untuk mengorganisir struktural sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, bentuk pengorganisasiannya meliputi:

a) Identifikasi kualitas guru melalui pelaksanaan diklat

Pengelolaan pelaksanaan diklat merupakan tugas dan tanggung jawab dari waka kurikulum. Dalam tugas dan tanggung jawabnya, waka kurikulum berwenang untuk 1) merencanakan program diklat, 2) memverifikasi dan memvalidasi bahan ajar, serta 3) mengorganisasi pelaksanaan program PBM. Dalam mengelola pelaksanaan diklat internal guru, waka kurikulum berkerjasama dengan waka sarana prasarana, waka kesiswaan, waka manajemen mutu dan majlis pengembangan SDM Dikdasmen Muhammadiyah. Untuk memantau proses pelaksanaan diklat, guru piket bekerjasama dengan koordinator pelaksana tata usaha membantu waka kurikulum memantau peserta diklat dan mendata peserta diklat yang berhalangan hadir.

### **3. Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru**

Sistem manajemen yang telah diatur dan disusun sedemikian rupa oleh kepala sekolah beserta para waka, semuanya akan mengarah pada pelaksanaan dan aktivitas yang dilakukan kepala sekolah untuk mencapai target-target dari program rangkaian capaian mutu sekolah.

#### **a. Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Paedagogik Guru**

Pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik guru adalah sebagai berikut:

- 1) Dukungan kepala sekolah terhadap guru dalam pelaksanaan rapat wali murid di triwulan dan akhir semester.

Salah satu aktualisasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi paedagogik guru adalah turut berperan langsung dalam setiap pertemuan wali murid dengan pihak sekolah. Hal ini bertujuan untuk memberikan dukungan secara langsung kepada guru agar lebih optimal memahami kebutuhan peserta didik. Seperti pertemuan wali murid kelas XII dimana putra/putrinya akan bersiap menghadapi UAN, kepala sekolah turut menjadi pemateri untuk memberikan informasi seputar UAN dan persiapan yang dilakukan, sehingga wali murid memahami apa saja program-program sekolah dalam mempersiapkan UAN sekaligus turut mendukung suksesnya pelaksanaan UAN di SMA Muhammadiyah 3 Jember.

- 2) Dukungan kepala sekolah terhadap guru untuk menghadirkan wali murid jika terdapat masalah belajar siswa.

Kebutuhan untuk memahami peserta didik tidak hanya sebatas pada bagaimana guru memberikan materi secara luas dan mendalam kepada peserta didik, tetapi juga mampu mengatasi berbagai permasalahan yang kurang mendukung proses belajar siswa. Misalnya jika siswa memiliki nilai di bawah rata-rata secara berturut-turut terhadap mata pelajaran tertentu, kenakalan siswa atau. Kepala sekolah bekerjasama dengan guru BP, guru mata pelajaran dan wali kelas menghadirkan wali murid jika terdapat masalah belajar siswa.

Dalam hal ini kepala sekolah berperan sebagai fasilitator atas penyelesaian masalah siswa. Apa yang dilaksanakan kepala sekolah menegaskan pendapat Mulyasa (2007:26) yang menyatakan bahwa salah satu layanan yang dapat diwujudkan kepala sekolah agar pelanggan puas yaitu memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (emphaty) dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (responsiveness). Keterlibatan kepala sekolah secara langsung dalam perkembangan peserta didiknya akan berdampak positif, khususnya dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan pendidikan (siswa dan orang tua) dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (masyarakat dan jajaran instansi lainnya).

## **b. Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru**

Peningkatan kompetensi profesional guru adalah tugas dan tanggung jawab guru meningkatkan dan mengembangkan diri untuk memperluas keilmuannya sebagai upaya guru mewujudkan kepuasan pelanggan. Berikut adalah beberapa bentuk pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru:

- 1) Pelaksanaan pendidikan dan latihan (diklat) untuk guru SMA Muhammadiyah 3 Jember cukup intensif mengadakan berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang bersifat internal untuk meningkatkan profesionalisme guru, seperti diklat administrasi guru, workshop pembelajaran, diklat microteaching, kelompok diskusi guru mapel (peerteaching), hingga seminar-seminar internal yang bertujuan mengkuilatkan kinerja guru di lingkungan sekolah. Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diikuti guru tidak hanya bersifat internal, tetapi mayoritas guru di SMAM 3 juga telah mengikuti diklat-diklat pembelajaran yang diselenggarakan pihak luar sekolah seperti Dikdasmen dan Dinas Pendidikan, mulai dari tingkat daerah hingga ke tingkat wilayah. Kepala Sekolah dalam hal ini juga secara langsung turut serta memberikan arahan, ilmu dan motivasi sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari penyelenggaraan diklat.
- 2) Dukungan kepala sekolah untuk guru yang melanjutkan studi keilmuannya Dalam rangka mendukung guru untuk memperdalam keilmuannya, kepala sekolah memberikan izin kepada guru untuk melanjutkan studi sesuai dengan mata pengajaran. Dengan syarat, studi yang ditempuh guru tidak mengganggu proses belajar mengajar di sekolah dan tugas jabatan struktural yang diamanahkan. Kelanjutan studi mutlak dilakukan oleh guru, khususnya guru yang memiliki ketidaksamaan latar belakang pendidikan dengan mata pengajaran yang diampu di lembaga, mengingat latar belakang pendidikan yang linear dengan mata pengajaran adalah salah satu syarat dari pilot project kurikulum 2013. Kepala sekolah berharap dengan program guru melanjutkan studi, dalam masa 3-5 tahun yang akan datang guru atau tenaga edukatif di SMA Muhammadiyah 3 Jember semuanya telah berasal dari LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan), baik IKIP/FKIP/STAI.
- 3) Dukungan kepala sekolah dalam program pengembangan kompetensi guru Kepala sekolah bekerjasama dengan waka manajemen mutu dan waka kurikulum mendukung program pengembangan kompetensi untuk guru dengan mendata peta kompetensi tenaga edukatif berdasarkan klasifikasi bakat dan potensinya. Jadi waka kurikulum tidak hanya memberikan masukan kepada kepala sekolah tentang peningkatan mutu dan pelayanan pendidikan secara umum, namun juga memberikan masukan data tenaga edukatif kepada kepala sekolah untuk mengikuti program pengembangan kompetensi. Bentuk program pengembangan kompetensi seperti mengikutsertakan guru dalam berbagai kompetisi, mengikutsertakan guru dalam berbagai program pendidikan dan pelatihan, study banding, dan sebagainya. Pelaksanaan program diklat yang dijalankan

kepala SMA Muhammadiyah 3 Jember ini dalam penelitian Makhfud (2010) merupakan aktivitas pengembangan yang dilakukan kepala sekolah, yaitu 1) mengikutsertakan dalam diklat, seminar maupun workshop dan 2) optimalisasi kegiatan guru dalam keorganisasian MGMP Dengan menyelenggarakan program ini, kepala sekolah juga turut memantau perkembangan kinerja guru. Kepala sekolah juga memiliki wewenang untuk mengusulkan guru berprestasi kepada dewan manajemen sekolah agar dapatnya diberi apresiasi melalui peningkatan jabatan atau peningkatan kesejahteraan. Sebaliknya kepala sekolah juga berwenang memberikan pembinaan dan sanksi terhadap guru yang menurun kinerjanya atau melanggar aturan lembaga (uraian tugas KS dalam SMM ISO 9001 : 2008).

#### **4. Pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru**

##### **a. Pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru**

Berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru dalam memahami dan memenuhi kebutuhan belajar peserta didik, kepala sekolah memiliki beberapa kegiatan monitoring atau pengawasan terhadap kinerja guru sebagai berikut:

- 1) Pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja harian guru Dalam proses pengontrolan kinerja guru secara harian, selain kepala sekolah dan waka kurikulum yang turun langsung mengecek kesiapan guru dalam PBM, kepala sekolah juga menghimbau agar guru dapat mengevaluasi diri dalam melaksanakan PBM. Pada prinsipnya guru yang profesional dapat mengukur kinerjanya secara individu apakah sudah sesuai dengan standar atau perlu ditingkatkan lagi sehingga diharapkan ada progresifitas dari semester ke semester berikutnya.
- 2) Pengawasan melalui PKG dan PKB Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Penilaian Kinerja Berkelanjutan (PKB) adalah produk penilaian evaluasi terbaru yang digulirkan pemerintah untuk mengevaluasi kinerja guru selama satu tahun akademik. Kepala sekolah bekerjasama dengan waka kurikulum melakukan proses pemantauan dan pengawasan terhadap kinerja guru. Proses pemantauan dan pengawasan ini dilakukan baik secara langsung atau tidak langsung. Pemantauan dan penilaian secara langsung umumnya dilaksanakan secara spontan di ruang mengajar, sedangkan penilaian secara tidak langsung melalui bantuan guru piket. Penilaian Kinerja Berkelanjutan (PKB) hanya akan dilaksanakan ketika tidak ada perubahan yang signifikan pada kompetensi guru atau masih berada di bawah standar, jika penilaian guru masih tetap di bawah standar maka akan didiklat sesuai dengan kebutuhan potensi yang terdata di matrikulasi.
- 3) Pengawasan melalui Supervisi Klinis Supervisi klinis merupakan alat ukur evaluasi yang ada sebelum Penilaian Kinerja Guru dan Penilaian Kinerja Berkelanjutan. Format ini masih sering digunakan dalam administrasi pengajaran di lembaga sebagai bentuk

peralihan dari format lama ke format baru. Selain pengawasan melalui supervisi klinis, manajemen lembaga juga mengadakan monitoring rutin secara berjenjang. Misalnya setelah menyusun perangkat pembelajaran dalam proses pelaksanaannya ada yang namanya proses monitoring atau supervisi. SMA Muhammadiyah 3 Jember memiliki supervisi berjenjang yaitu:

(a) Supervisi dari kepala sekolah

(b) Supervisi dari pengawas dinas

(c) Supervisi dari majelis dikedasmen dari proses supervisi tersebut, akan ada masukan-masukan yang nantinya menjadi sebuah catatan. Oleh karena itu untuk silabus, promes dan prota para guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember tidak menjilid perangkat mengajar di awal semester, tetapi akan dijilid setelah proses supervisi selesai dilaksanakan (biasanya dibendel di akhir semester) Pengawasan yang dijalankan kepala sekolah adalah bagian dari fungsi utama kepala sekolah sebagai supervisor. Menurut Mulyasa (2007:98) kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi secara berkala untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran. Bentuk pengawasan (controlling) yang dilaksanakan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Jember dalam meningkatkan kompetensi paedagogik meliputi 1) pengawasan kinerja harian guru di sekolah, 2) pengawasan kinerja guru melalui supervisi klinis, Penilaian Kinerja Guru dan Penilaian Kinerja Berkelanjutan.

#### **b. Pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru**

Berkenaan dengan peningkatan kemampuan guru dalam memperdalam ilmu dan memahami materi pengajaran dengan lebih mendalam, kepala sekolah memiliki beberapa kegiatan monitoring atau pengawasam terhadap kinerja guru sebagai berikut:

- 1) Monitoring pelaksanaan diklat Sebagai bagian dari tugas dan tanggung jawabnya, kepala sekolah melakukan pemantauan di seluruh unit kerja yang berada di bawah kendali manajemennya, tanpa terkecuali pemantauan diklat yang dilakasnakan untuk guru sebagai upaya untuk meningkatkan keprofesionalan kinerjanya, sehingga materi pengajaran yang disampaikan untuk peserta didik dapat lebih optimal, efektif dan tersistem.
- 2) Monitoring peerteaching Program ini bertujuan mengevaluasi cara mengajar guru satu sama lain, saling bertukar ide pembuatan media mengajar termasuk juga menyeragamkan komponen-komponen penilaian dalam setiap materi pelajaran, agar guru tidak terjebak dalam subyektifitas penilaian. Program ini memang tidak langsung dievaluasi secara terbuka oleh waka kurikulum, namun kepala sekolah pada praktiknya akan memantau proses peerteaching secara acak. Hasil pengukuran dari program peerteaching ini akan menjadi catatan khusus untuk kemudian dievaluasi kelemahan dan kekuatannya dalam rapat terbuka, dimana seluruh unit kerja termasuk guru turut di dalamnya.

- 3) Monitoring izin studi guru Dalam memonitoring guru yang sedang melaksanakan ijin belajar, kepala sekolah akan melaksanakan kroscek khususnya pada waka kurikulum dan guru piket Guru yang disiplin dan berprestasi tentu akan mendapat apresiasi dari sekolah, sedangkan guru yang tidak tertib prosedur akan mendapat sanksi sebagai pembelajaran pada kinerja guru selanjutnya (Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Jember, 12 Januari 2015). Kontrol yang dilakukan kepala sekolah tidak hanya sebatas pada program-program pembinaan dan pengembangan kompetensi guru secara internal, tetapi juga eksternal seperti melanjutkan studi baik untuk penyetaraan maupun untuk pengembangan ilmu yang telah dimiliki sebelumnya. Salah satu prinsip pelaksanaan profesi keguruan yang dijabarkan dalam pasal 7 UU 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen (dalam Munawir, 2010:17) adalah memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat. Artinya sebagai seorang guru dengan profesi mendidik, dibutuhkan pengembangan ilmu yang seluas-luasnya tanpa batasan waktu karena pendidikan adalah hak bagi setiap individu. Agar tugas belajar dan tugas mengajar guru tidak tumpang tindih, para guru wajib berdiskusi untuk menata kembali jadwal mengajar masing-masing. Kepala sekolah bekerjasama dengan waka kurikulum melaksanakan monitoring absensi izin guru untuk tugas belajar dan memastikan kondisi proses belajar mengajar tetap berjalan dengan baik, proses monitoring bertujuan agar tugas belajar guru lebih terkontrol tanpa harus mengorbankan tugas mengajar di sekolah.

#### **IV. SIMPULAN DAN SARAN**

Manajemen yang dilakukan kepala sekolah tidak hanya sebatas pada program-program pembinaan dan pengembangan kompetensi guru secara internal, tetapi juga eksternal seperti melanjutkan studi baik untuk penyetaraan maupun untuk pengembangan ilmu yang telah dimiliki sebelumnya. Salah satu prinsip pelaksanaan profesi keguruan yang dijabarkan dalam pasal 7 UU 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen (dalam Munawir, 2010:17) adalah memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat. Artinya sebagai seorang guru dengan profesi mendidik, dibutuhkan pengembangan ilmu yang seluas-luasnya tanpa batasan waktu karena pendidikan adalah hak bagi setiap individu. Agar tugas belajar dan tugas mengajar guru tidak tumpang tindih, para guru wajib berdiskusi untuk menata kembali jadwal mengajar masing-masing. Kepala sekolah bekerjasama dengan waka kurikulum melaksanakan monitoring absensi izin guru untuk tugas belajar dan memastikan kondisi proses belajar mengajar tetap berjalan dengan baik, proses monitoring bertujuan agar tugas belajar guru lebih terkontrol tanpa harus mengorbankan tugas mengajar di sekolah.

Dengan menjalankan manajemen yang tepat dalam mengelola peningkatan kompetensi guru, kepala sekolah mampu mengupayakan solusi dan pembinaan tindak lanjut kepada guru sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada dan mempertahankan poin-poin

prestasinya. Kepala sekolah juga mampu menetapkan standar manajemen mutu yang tepat khususnya standar kinerja guru di lingkungan internal lembaga pendidikan SMA Muhammadiyah 3 Jember.



## V. DAFTAR PUSTAKA

- Engkoswara. 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Handoko, T.H. 2009. *Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M.S.P.2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Makhfud, Mohammad. 2010. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Purwasari Pasuruan*. Diakses pada tanggal 10 September 2014 pada situs <http://lib.uin-malang.ac.id/?mod=th-details&id=08710027>
- Moleong, Lexy J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Munawir. 2010. *Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMA Negeri 1 Gemuh*. Semarang: Program Magister Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo.
- Nurtanio. 2009. *Evaluasi Kesiapan Pelaksanaan Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Madrasah Aliyah negeri 02 Yogyakarta*: Kajian Ilmiah Universitas Negeri Yogyakarta.
- Pedoman Standar Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008) Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah SMA Muhammadiyah 3 Jember.
- Peraturan Pemerintah dalam Pendidikan dasar dan menengah (Ditdasmen) tahun 2002 tentang *Standar Kompetensi*.
- Anonim. *Profil SMA Muhammadiyah 3 Jember*. diakses pada situs [www.smamuh3jbr.sch.id](http://www.smamuh3jbr.sch.id) tanggal 23 April 2014.
- Sugiyono. 2007. *Metode dan Penelitian Kuantitatif dan R&D*. ALFABETA:Bandung.
- Syaroni.2007. *Pengaruh Kinerja Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes*:Universitas Negeri Semarang.
- Terhan, Robin. 2011. *Langkah-Langkah dalam Mengembangkan Kepemimpinan*. Diakses pada tanggal 15 Desember, pada situs [www.articlebase.com](http://www.articlebase.com).
- Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang *Guru Dan Dosen*.