

**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU
SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN SELAPARANG
KOTA MATARAM**

M Chairul Anam, Baiq Sarlita Kartiani

Program Studi Bimbingan Konseling

Email: anambrother@gmail.com, s.kartiani04@gmail.com

Abstract: This study examines the efforts of principals in improving the professionalism of teachers Elementary School in District selaparang Mataram regency, focused on the task of the principal as a leader, innovator and motivator. This study used a qualitative approach. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. The informants are principals and teachers. The study found: (1) In terms of duty of the principal as leader, the study found that efforts principals include: empowerment and guidance through discussions, workshops, KKG, supervision and Self-Evaluation of Teachers (EDG), by showing the attitude exemplary, openness, discipline, and communicative among principals with all the citizens of the school. (2) In terms of duty of the principal as an innovator, the study found that the efforts made by the principal is the formulation of programs according to the situation and the demands of school, such as developing the school program healthy, clean, beautiful, and fun, as well as composing coaching program through meetings between teachers of subjects in each group. (3) In terms of the principal duties as a motivator, the study found: the efforts made by the head of the school is to maintain morale by encouraging teachers to conduct further studies, reward and punishment. Reward given to teachers who are considered to have achievements in the form of gifts and compliments. While the punishment given to teachers deemed in violation of rules and regulations in school and not able to function properly.

Keywords: Efforts Principal, Teacher Professionalism.

PENDAHULUAN

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan, perlu dilakukan berbagai upaya peningkatan kualitas profesional guru dengan melibatkan berbagai komponen pendidikan yang ada, terutama kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan di level sekolah, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membantu peningkatan profesionalisme guru. Antara guru dan kepala sekolah harus secara bersama-sama membangun kualitas pendidikan di sekolah (Hadis dan Nurhayati, 2012: 35).

Hal tersebut perlu diperhatikan secara serius oleh semua *stakeholder* pendidikan mengingat kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) suatu negara sangat ditentukan oleh kualitas proses pendidikan yang dijalankan oleh para pelaku pendidikan. Berbagai hasil penelitian mengungkapkan tentang rendahnya kualitas SDM Indonesia, salah satunya hasil penelitian dari UNDP pada tahun 2007 tentang HDI (*Human Development Index*), Indonesia menduduki peringkat ke 107 dari 177 negara

yang diteliti. Dibanding dengan negara-negara ASEAN yang dilibatkan dalam penelitian, Indonesia berada pada peringkat yang paling rendah (HD Report, 2007/2008). Salah satu unsur utama dalam penentuan komposit Indeks Pengembangan Manusia (*Human Development Index*) ialah tingkat pengetahuan bangsa atau pendidikan bangsa tersebut (sumber: http://human_development_index_2007/diakse_s_tanggal_15_september_2015).

Berdasarkan data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Tahun 2010 menunjukkan bahwa standar kualifikasi lebih dari 54 persen guru di Indonesia masih perlu ditingkatkan (http://okezone.com/diakse_tanggal_20_September,_2015). Kemudian lebih lanjut dikemukakan bahwa faktor penyebab mutu pendidikan Indonesia rendah di antaranya adalah kualitas guru yang belum memenuhi standar kualifikasi, dan kinerja kepala sekolah yang masih rendah dalam mengelola sekolah sebagai satu satuan pendidikan yang menyelenggarakan proses pembelajaran

kepada peserta didik
(<http://okezone.com>/diakses tanggal 20
September, 2015).

Sementara dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 tentang Sekolah Dasar, bahwa Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam tinjauan kinerja, kepala sekolah harus melakukan upaya-upaya strategis dalam peningkatan mutu pendidikan khususnya peningkatan kualitas guru (Andang, 2014: 95).

Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Menurut Wahjosumidjo (2005: 82) kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pengetahuan terhadap visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi (Mulyasa, 2008:115).

Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah sangat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan yang ada di sekolah. Sehingga Daryanto (2006: 81) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah faktor yang paling penting dalam menggerakkan orang lain untuk menjalankan kegiatan administrasi atau manajemen. Sebab kepemimpinan ini adalah yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi secara keseluruhan.

Mursyan dan Burhanudin (2012: 50) menekankan bahwa tanggung jawab kepala sekolah sebagai pengolahan pendidikan,

administrator, supervisor, dan pemimpin semuanya bertujuan untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya agar tujuan yang diterapkan berjalan dengan baik. Kepala sekolah berperan aktif terhadap anggotanya (guru) guna meningkatkan kemampuan mengajar dari para gurunya, sehingga hubungan antara kepala sekolah dengan guru terjalin dengan baik. Kepala sekolah perlu memberikan motivasi kepada bawahannya untuk meningkatkan kompetensinya secara kualitas maupun kuantitas dalam rangka tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 39 Ayat 1 dijelaskan bahwa guru sebagai tenaga pendidik bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Kemudian pada ayat 2 Undang-Undang tersebut dijelaskan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Sementara menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan, 2006: 8).

Mengacu pada Undang-Undang tersebut, maka guru diharapkan secara terus-menerus mengembangkan profesinya secara berkelanjutan. Guru diharapkan mampu memberdayakan dirinya dalam menyongsong perubahan paradigma pendidikan dari mengajar ke proses pembelajaran. Guna mewujudkan kondisi guru yang profesional, seorang kepala sekolah berperan penting dalam mengelola sumber daya yang ada di sekolah, khususnya guru, karena pekerjaan sebagai guru tidak dapat dilakukan oleh sembarangan orang, mengingat guru merupakan profesi/jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru, sehingga jenis pekerjaan ini tidak dapat

dilakukan oleh sembarang orang. Jika hal itu terjadi, maka akan menyebabkan jenis profesi guru terkena pencemaran (Usman, 2008: 6-7).

Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan oleh penulis di lapangan menunjukkan bahwa profesionalisme guru masih dibawah standar yang diharapkan. Hal ini terlihat dari kinerja guru yang belum efektif dan efisien. Guru belum mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya tepat pada waktu yang ditentukan. Studi tersebut dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pengawas sekolah yang ada di kecamatan Selaparang Kota Mataram, yaitu dengan Bapak Karim, salah seorang pengawas sekolah yang bertugas di Kecamatan Selaparang Kota Mataram.

“masih banyak guru-guru kita sekarang yang belum mampu menjalankan tugas pokok mereka dengan maksimal. Salah satu contohnya dalam hal membuat kelengkapan administrasi keguruan, seperti perangkat pembelajaran, teknik mengajar belum inovatif dan masih bersifat konvensional”.

Hal yang sama juga ditemukan langsung oleh peneliti pada saat melakukan pendampingan kepada beberapa orang guru yang ada di Kecamatan Selaparang Kota Mataram. Kendala secara umum yang masih dihadapi oleh guru-guru adalah kesulitan dalam menyusun administrasi, pendekatan pembelajaran yang digunakan dalam proses pembelajaran belum menunjukkan pendekatan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAIKEM).

Terkait dengan kondisi guru yang demikian, penulis juga melakukan wawancara awal dengan salah seorang kepala sekolah SD, guna mendapatkan gambaran tentang upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai salah satu komponen yang bertugas meningkatkan profesionalisme guru. Kepala sekolah yang diwawancarai oleh penulis adalah ibu Asmawati, S.Pd (kepala SDN 18 Mataram), dimana hasil wawancara tersebut ditemukan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru masih terbatas pada pelaksanaan kegiatan diktat.

“upaya yang kami lakukan dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah

dengan memberikan kegiatan pelatihan pak, diklat tingkat gugus dan kecamatan, di samping kegiatan yang bisa kami lakukan, yaitu supervisi pak”

Berdasarkan hasil studi awal di atas, dapat diketahui bahwa profesionalisme guru SD di Kecamatan Selaparang Kota Mataram masih rendah. Pada konteks ini, diperlukan langkah dari semua pihak terutama kepala sekolah untuk berusaha meningkatkan profesionalisme guru, karena kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang bertanggung jawab terhadap peningkatan profesionalisme guru dan secara langsung bertanggung jawab atas kualitas pembelajaran yang dijalankan oleh guru di sekolah. Oleh karena itu, banyak hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Zakiah (2010:116-118) dalam penelitiannya menemukan bahwa usaha kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN Mataram sudah diatur dalam program sekolah dan program kerja kepala sekolah. Program kerja kepala sekolah yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru meliputi kegiatan pembinaan kemampuan akademik guru, pelaksanaan supervisi, dan pembinaan keprofesionalan guru, seperti pelatihan penyusunan silabus, RPP, program tahunan, dan program semester. Berdasarkan penelitiannya, Zakiah juga menemukan bahwa program kerja yang disusun tersebut belum dilaksanakan secara maksimal oleh kepala sekolah, hal ini terlihat dari kemampuan guru PAI yang masih rendah dalam menyusun perangkat pembelajaran seperti Silabus, RPP, program tahunan, dan program tahunan, sehingga berdampak pada ketidakprofesionalan guru PAI dalam menjalankan tugasnya.

Selanjutnya penelitian Ibtidaiyah (2011: 107-108) yang melihat profesionalisme guru berdasarkan prinsip-prinsip mengajar secara profesional, yang meliputi: (1) kemampuan membangkitkan perhatian peserta didik; (2) kemampuan membangkitkan minat peserta didik untuk aktif dalam berpikir; (3) kemampuan menyajikan materi pembelajaran secara berurutan dan penyesuaian dengan usia dan tahapan perkembangan peserta didik; (4)

kemampuan menghubungkan pelajaran yang akan diberikan dengan pengetahuan yang telah dimiliki peserta didik; (5) kemampuan menjelaskan unit pelajaran secara berulang-ulang hingga tanggapan peserta didik menjadi jelas; (6) kemampuan menghubungkan antara teori dan praktek nyata dalam kehidupan sehari-hari; (7) kemampuan menjaga konsentrasi belajar peserta didik dengan cara memberikan kesempatan berupa pengalaman secara langsung, mengamati atau meneliti dan menyimpulkan pengetahuan yang didapatnya; (8) kemampuan mengembangkan sikap peserta didik dan membina hubungan sosial siswa, baik dalam kelas maupun di luar kelas, dan (9) kemampuan memahami perbedaan peserta didik secara individual agar dapat melayani siswa sesuai dengan perbedaannya tersebut, maka guru PAI di SMPN 2 Mataram telah mampu menjadi guru profesional.

Berdasarkan prinsip mengajar tersebut, penelitian ini menemukan bahwa guru yang ada di SMPN 2 Mataram dikatakan profesional, ditunjukkan dengan kemampuan guru dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip mengajar tersebut dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Kemudian penelitian Ahmad (2011: 165-167) menemukan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi profesionalisme guru. Kegiatan Supervisi dapat membantu guru untuk memberikan evaluasi dan perbaikan bagi peningkatan kompetensi guru. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa peningkatan profesionalisme guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan kunjungan kelas, pertemuan individual dan penataran dapat membantu guru meningkatkan kompetensi profesionalismenya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis melakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam tentang berbagai upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, terutama ditinjau dari tugas pokok kepala sekolah, meliputi tugas sebagai *leader*, inovator dan motivator. Hal ini penting untuk dilakukan dalam rangka menemukan berbagai upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Kecamatan selaparang Kota Mataram.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2013: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Masalah dalam penelitian ini sudah ditentukan terlebih dahulu, yaitu Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru SD di Kecamatan Selaparang, yang ditinjau dari tugas kepala sekolah, yaitu sebagai *leader*, inovator, dan motivator.

Adapun subjek penelitian adalah kepala sekolah SD Negeri di Kecamatan Selaparang Kota Mataram, yang difokuskan pada 5 (lima) SD Negeri, yaitu SDN 26 Mataram, SDN 5 mataram, SDN 23 Matarma, SDN, SDN 9 mataram, dan SDN 13 Mataram Sementara informan terdiri dari kepala sekolah dan guru. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Teknik mendapatkan informan dengan menggunakan *snowball sampling*. Analisis data dilakukan dengan cara: (a) reduksi data; (b) display data; dan (c) verifikasi (Milles & Hubberman, 2009: 16-20). Sementara pemeriksaan keabsahan data sesuai dengan yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba, meliputi: uji kredibilitas, transferability, dependability dan konfirmability (Sugiyono, 2014: 368-377).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun hasil temuan penelitian terkait dengan pertanyaan penelitian yang diajukan, yaitu sebagai berikut:

1. Kepala sekolah sebagai *leader*

Hasil penelitian bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru SDN di Kecamatan Selaparang Kota Mataram adalah dengan upaya pemberdayaan dan pembinaan melalui kegiatan diskusi, workshop, KKG, supervisi, dan Evaluasi Diri Guru (EDG). Kemudian upaya lain yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan menerapkan

sikap keteladanan, keterbukaan, kedisiplinan, dan komunikatif di antara kepala sekolah dan guru serta dengan warga sekolah lainnya.

“pertama, upaya yang kita lakukan sebagai kepala sekolah adalah mengadakan rapat program kerja, rapat tentang pembagian tugas. Kedua, mengadakan evaluasi kerja satu bulan sekali, kemudian workshop-workshop kecil di tingkat sekolah dengan mendatangkan narasumber, misalnya dari pengawas di tingkat Kota . Itulah upaya-upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru di sekolah kita masing-masing. Selanjutnya ada upaya untuk bersama-sama berdiskusi untuk membuka permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru tentang proses pembelajaran, itu yang kita diskusikan secara terbuka di ruang guru secara santai”.

Lebih lanjut informan ini menyampaikan bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja guru, terutama yang berkaitan dengan kegiatan workshop yang dilakukan di sekolah. Sebagaimana penuturan informan berikut:

“misalnya upaya workshop tadi, kita tindak lanjut kedalam kegiatan supervisi, apakah ada perubahan hasil workshop tersebut, dan Alhamdulillah kinerja mereka meningkat”.

Terkait dengan upaya kepala sekolah sebagai *leader* dalam meningkatkan profesionalisme guru SD Negeri di Kecamatan Selaparang Kota Mataram, salah satu informan guru berikut menyampaikan pandangan bahwa kepala sekolah melakukan banyak hal yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru dalam mengajar, termasuk menerapkan sikap disiplin, baik disiplin siswa maupun disiplin guru. Informan ini menekankan pada kedisiplinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Sebagaimana terungkap dari hasil wawancara berikut:

“... kalau terkait guru disiplinnya luar biasa, karena kepala sekolah juga berharap agar guru bisa meningkatkan profesionalismenya. Guru juga dituntut untuk disiplin pak, kepala sekolah menunjukkan dengan perbuatan dan tingkah lakunya sehari-hari itu. Walau bagaimana pun kita ingin membangun kalau kita sama-sama guru gak mau disiplin

tetap gak bisa pak. Itu dicontohkan semua oleh kepala sekolah....”

Berkaitan dengan kedisiplinan tersebut, informan juga menyampaikan lebih lanjut bahwa kepala sekolah juga banyak memberikan contoh-contoh sebagai teladan bagi warga sekolah yang ada. Kepala sekolah menerapkan kedisiplinan dengan hadir terlebih dahulu atau lebih awal di sekolah sebelum guru dan siswanya hadir di sekolah. Informasi dari informan ini juga telah memperkuat pandangan yang disampaikan oleh informan kepala sekolah di atas.

Selanjutnya informan guru berikut menyampaikan pandangan yang hampir sama dengan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas. Menurut informan ini kepala sekolah banyak melakukan upaya-upaya yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru. Sebagaimana penuturan informan berikut:

“Ya sebenarnya banyak pak, termasuk menyediakan peralatan-peralatan yang dibutuhkan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran. Guru-guru di sekolah ini semuanya aktif dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan di atas, dapat diketahui bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru SDN Kecamatan Selaparang Kota Mataram cukup banyak. Upaya tersebut dilakukan berdasarkan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*). Pandangan dua orang informan guru tersebut memperkuat pandangan yang disampaikan oleh informan kepala sekolah.

2. Kepala sekolah sebagai inovator

Hasil penelitian menemukan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah yang berkaitan dengan tugasnya sebagai inovator pendidikan adalah melakukan perumusan program-program yang sesuai dengan situasi dan tuntutan sekolah, seperti mengembangkan program sekolah sehat, bersih, indah, dan menyenangkan. Kemudian menyusun program pertemuan antar guru mata pelajaran pada setiap gugus dengan melibatkan partisipasi dari guru yang ada di sekolah lain.

“kepala sekolah harus bisa membuat gebrakan-gebrakan baru, terutama yang

berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru pak,.. seperti menyusun program pertemuan antar guru mata pelajaran pada setiap gugus dengan melibatkan partisipasi dari guru yang ada di sekolah lain, tentu dalam hal perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran. Misalnya melakukan pertemuan sebulan sekali, kemudian melakukan evaluasi bersama atas kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan selama ini, baru setelah itu merancang upaya pemecahan atas masalah tersebut,..”

Pandangan informan tersebut menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki gebrakan yang bisa mengantarkan sekolahnya menjadi lebih baik dan lebih maju lagi. Salah satunya dengan melakukan upaya peningkatan profesionalisme guru yang ada. Informan ini juga menegaskan bahwa sesungguhnya kepala sekolah justru berkewajiban menemukan ide-ide baru bagi kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kepala sekolah di atas, dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah yang berkaitan dengan tugasnya sebagai inovator pendidikan adalah melakukan perumusan program-program yang sesuai dengan situasi dan tuntutan sekolah, seperti mengembangkan program sekolah sehat, bersih, indah, dan menyenangkan. Kemudian menyusun program pertemuan antar guru mata pelajaran pada setiap gugus dengan melibatkan partisipasi dari guru yang ada di sekolah lain.

Untuk mengkonfirmasi pandangan yang disampaikan oleh informan kepala sekolah di atas, penulis juga melakukan wawancara dengan informan dari unsur guru. Hal ini dilakukan guna mendapatkan data yang lebih komprehensif yang berkaitan dengan upaya yang kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yang berkaitan dengan salah satu tugas kepala sekolah, yaitu sebagai inovator. Hasil wawancara dengan salah seorang informan guru berikut berbeda dengan informasi yang disampaikan oleh informan kepala sekolah di atas.

“kalau sepanjang yang saya tahu pak, kepala sekolah tetap menjalankan tugas-

tugasnya di sekolah,.. Namun, untuk hal-hal seperti kegiatan pengembangan karir guru seperti diklat-diklat di sekolah itu jarang pak, gak tahu di sekolah lain pak. Tetapi kita lebih banyak bertemu membahas masalah pembelajaran itu lewat KKG..”

Pendapat informan tersebut menunjukkan bahwa inovasi kepala sekolah di bidang pengembangan kemampuan guru masih terbatas dilakukan. Para guru lebih banyak melakukan pertemuan yang berkaitan dengan pengembangan kemampuannya melalui forum-forum KKG. Kepala sekolah lebih banyak melakukan aktivitas-aktivitas rutin seperti pengaturan jadwal kegiatan pembelajaran pada setiap semester, penyusunan jadwal kegiatan mingguan, kegiatan semester, dan kegiatan tahunan. Menurut informan ini, inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme masih seperti biasanya. Sebagaimana terungkap dari hasil wawancara berikut:

“ seperti biasanya, kepala sekolah tetap ada program, hal-hal yang dilakukan masih seperti biasanya,.. kepala sekolah juga belum begitu maksimal melakukan kegiatan pelatihan-pelatihan buat guru di tingkat sekolah”

Pandangan informan tersebut menunjukkan bahwa sesungguhnya upaya kepala sekolah yang berkaitan dengan inovasi-inovasi di bidang pengembangan kualitas dan profesionalisme guru masih sangat terbatas, seperti kegiatan pelatihan-pelatihan guru di tingkat sekolah. Meskipun pada konteks yang lain seperti memberikan motivasi sering dilakukan oleh kepala sekolah.

3. Kepala sekolah sebagai motivator

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan kepala sekolah, maka dapat diketahui bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru adalah dengan mendorong untuk melakukan studi lanjut, dan memberikan *reward* dan *punishment*. *Reward* diberikan kepada guru yang dianggap memiliki prestasi yang lebih dari guru yang lain. *Reward* diberikan dalam bentuk hadiah dan pujian. Sementara *punishment* diberikan kepada guru

yang dianggap melanggar aturan dan tata tertib di sekolah serta tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Upaya peningkatan motivasi tersebut dilakukan guna meningkatkan profesionalisme guru. Dengan adanya motivasi tersebut guru yang bersangkutan diharapkan mampu meningkatkan profesionalismenya.

“sebagai kepala sekolah, yaaa tentu kami harus bisa memelihara semangat kerja guru dengan memberikan perhatian kepada pekerjaan mereka,... misalnya kepala sekolah memberikan perhatian khusus kepada guru atas hasil yang mereka capai...seperti ada guru yang berhasil membina siswa ikut lomba cerdas cermat di tingkat gugus,... ya kita berikan pujian, hadiah, seperti itu dah motivasi yang saya berikan pak,..bisa juga dengan mendorong untuk lanjutkan kuliahnya,..itu kalau ada guru yang punya niat lanjutkan studi..”

Hasil wawancara dengan informan dua menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam memotivasi guru yang ada di sekolah dilakukan dengan memberikan perhatian lebih kepada guru yang berprestasi. Upaya tersebut merupakan bentuk dukungan dari seorang kepala sekolah terhadap guru yang memiliki prestasi dengan harapan guru tersebut mampu meningkatkan kinerjanya. Kepala sekolah harus memiliki kebijakan-kebijakan yang terkait dengan upaya peningkatan motivasi guru, seperti menerapkan kebijakan *reward* dan *punishment*.

“kalau saya melihat pak, kepala sekolah itu harus memiliki langkah yang jitu pak. Misalnya terkait dengan kebijakan kepala sekolah itu sendiri. Kepala sekolah harus memiliki upaya agar guru termotivasi untuk berprestasi, seperti kebijakan pemberian *reward* dan *punishment* kepada guru-guru itu sendiri pak. Guru yang malas mesti diberi *punishment*. Guru yang rajin mesti diberi *reward*. Kira-kira gitu pak...”

Lebih lanjut informan ini menyampaikan bahwa kebijakan *reward* dan *punishment* tersebut harus dibuat dalam bentuk rencana program kepala sekolah itu sendiri. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki keberanian mengambil langkah-langkah yang mengandung resiko. Semua itu dilakukan untuk mendukung kemajuan sekolah.

Untuk mengkonfirmasi pandangan yang disampaikan oleh informan kepala sekolah di atas, peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam dengan guru-guru yang ada di SDN Kecamatan Selaparang Kota Mataram di antaranya wawancara dengan guru SDN 26 Mataram dan guru SDN 13 Mataram. Hasil wawancara tersebut memperkuat pandangan yang disampaikan oleh kepala sekolah.

Informan mengungkapkan bahwa kepala sekolah banyak memberikan dukungan kepada guru. Dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap guru adalah mendorong guru untuk terus meningkatkan kemampuan profesional. Hal ini terungkap dari penuturan informan berikut:

“ kalau soal dukungan. Kepala sekolah kami tetap memberikan dukungan dan motivasi kepada guru-guru yang ada. Misalnya, memotivasi kami untuk melanjutkan sekolah,..itu tetap di lakukan oleh beliau di setiap acara rapat guru”

Lebih lanjut informan tersebut menyampaikan bahwa sesungguhnya kepala sekolah sangat menginginkan guru-gurunya untuk melanjutkan studi lanjut guna meningkatkan profesionalisme. Meskipun pada kondisi tertentu kepala sekolah mengalami kendala dalam mewujudkan hal-hal tersebut, karena pihak guru sendiri kadang mengalami kesulitan dalam membagi waktu mengajar dengan waktu untuk melanjutkan sekolah. Namun, pada prinsipnya kepala sekolah tetap mendorong dan memotivasi guru untuk terus meningkatkan profesionalismenya. Sebagaimana terungkap dari hasil penelitian:

“...motivasi dari kepala sekolah ada, seperti merangsang guru-guru untuk terus bekerja secara profesional. Kepala sekolah kadang memberikan hadiah kalau ada guru yang bagus kerjanya, kalau ada guru yang rajin...”

Hasil wawancara dengan informan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tetap memberikan motivasi kepada guru, meskipun motivasi yang diberikan tidak begitu besar. Namun, pada prinsipnya informan ini mengungkapkan bahwa kepala sekolah tetap memberikan perhatian kepada guru.

PEMBAHASAN**1. Kepala Sekolah Sebagai Leader**

Berdasarkan kajian teori yang telah dilakukan bahwa kepala sekolah memiliki tugas dan fungsi yang cukup banyak, salah satunya adalah sebagai *leader* (pemimpin), dimana kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk, pengarahan, pengawasan dan mampu meningkatkan kemauan guru dalam bekerja, sehingga mampu mewujudkan profesionalisasi guru. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki upaya-upaya yang riil yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru yang ada.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru SDN di Kecamatan Selaparang Kota Mataram terutama yang berkaitan dengan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) adalah dengan melakukan upaya pemberdayaan dan pembinaan melalui kegiatan diskusi, workshop, KKG, supervisi, dan Evaluasi Diri Guru (EDG). Kemudian upaya lain yang dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan hasil temuan penelitian adalah dengan menerapkan sikap keterbukaan, kedisiplinan, dan komunikatif di antara kepala sekolah dan guru serta dengan warga sekolah lainnya.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Andang (2014: 170) dimana kepala sekolah sebagai *leader* adalah bertugas memberikan pengarahan, pembinaan, dan perbaikan terhadap kekurangan dan keterbatasan guru dalam melaksanakan tugasnya, menjadi peran yang harus ditengarai kepala sekolah. lebih lanjut Andang menjelaskan, ketika memberikan pengarahan dan pembinaan kepada para guru yang ada, kepala sekolah dapat menggunakan cara-cara yang terbaik sesuai dengan situasi dan kondisi guru yang dipimpinya. Hasil penelitian ini juga telah menemukan bahwa kepala sekolah dalam memfasilitasi kebutuhan guru yang ada di sekolah dilaksanakan dengan penuh keterbukaan dan kedisiplinan, baik menyangkut proses pembelajaran maupun menyangkut manajemen sekolah.

Wahjosumidjo (2005: 85) menyampaikan pandangan yang cukup

panjang, dimana kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu: (1) menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri kepada para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing; (2) memberikan bimbingan dan mengarahkan para bawahan serta memberi dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki kemampuan lebih di atas orang-orang yang dipimpinya, karena kepemimpinan kepala sekolah harus ditempatkan pada aspek *leadership instructional* (kepemimpinan pembelajaran). Karena substansi dari kepemimpinan pendidikan pada tingkat sekolah adalah memimpin proses pembelajaran agar tercapai kualitas proses pembelajaran.

Kepemimpinan pembelajaran adalah suatu kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah dengan memusatkan perhatiannya pada pengembangan lingkungan kerja yang memuaskan bagi guru, dan pada akhirnya mampu mengembangkan kondisi belajar yang memungkinkan hasil belajar siswa meningkat (Andang, 2014: 173). Adapun dalam penelitian Findley menemukan bahwa peningkatan hasil belajar siswa sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran (Andang, 2014: 173). Artinya, jika hasil belajar siswa ingin dinaikkan, maka kepemimpinan yang menekankan pada pembelajaran harus diterapkan. Kemudian hasil penelitian Ainscow sebagaimana dikutip oleh Muliati (2013) yang mengatakan bahwa dalam menjalankan tugas kepemimpinan di sekolah, kepala sekolah memiliki sejumlah peran yang harus diemban, antara lain: (1) manajer; (2) pemimpin pembelajaran (*instructional leadership*); (3) penegak disiplin; (4) fasilitator humas; (5) evaluator; dan (6) mediator konflik.

Dua hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus menekankan pada peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Untuk maksud tersebut, maka salah satu komponen sekolah yang harus menjadi fokus perhatian kepala sekolah adalah guru. Peningkatan kualitas profesional guru menjadi salah satu tugas penting kepala sekolah. Temuan dalam

penelitian ini telah memperkuat temuan-temuan sebelumnya dalam hal ini tentang tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Di samping itu, temuan penelitian ini juga memberikan gambaran tentang tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada SD Negeri di Kecamatan Selaparang Kota Mataram.

2. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Pada bab kajian teori telah dikemukakan bahwa tugas kepala sekolah yang lainnya adalah sebagai inovator dalam proses pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai inovator adalah bertugas memberikan masukan dan inovasi baru kepada semua warga sekolah pada sekolah yang dipimpinnya, sehingga kepala sekolah menjadi teladan bagi guru lain dalam organisasi di sekolah.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah yang berkaitan dengan tugasnya sebagai inovator pendidikan adalah mencari ide-ide baru dan gagasan-gagasan baru yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan dan melakukan perumusan program-program yang sesuai dengan situasi dan tuntutan sekolah, seperti mengembangkan program sekolah sehat, bersih, indah, dan menyenangkan. Kemudian menyusun program pertemuan antar guru mata pelajaran pada setiap gugus dengan melibatkan partisipasi dari guru yang ada di sekolah lain serta berorientasi masa depan.

Sejalan dengan temuan penelitian tersebut, Andang (2014: 221) mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari atau menemukan gagasan baru yang relevan dengan perkembangan zaman, termasuk kebutuhan siswa sebagai sasaran utama inovasi pendidikan yang diciptakan, kemudian harus mampu diimplementasikan bagi pengembangan sekolah. Artinya, dengan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah dituntut untuk dapat berpikir secara tajam ke depan dan menggunakan imajinasinya dengan baik. Oleh karena itu, beliau menegaskan bahwa kepala sekolah harus mampu mencerminkan dirinya dan cara-caranya untuk melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, menghindari pragmatisme, mengutamakan keteladanan, disiplin, serta

bersikap adaptabel dan fleksibel (Andang, 2014: 223).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka penulis mempertegas bahwa kepala sekolah sebagai inovator pendidikan, memiliki tugas tidak saja terbatas pada bagaimana menemukan ide-ide baru, tetapi yang lebih penting lagi adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengimplementasikan ide-ide tersebut kedalam program-program riil di sekolah. Kemampuan kepala sekolah berinovasi dalam pengembangan kemampuan guru akan berpengaruh pada kualitas belajar mengajar yang dilakukan oleh guru, sehingga berdampak pada kualitas hasil belajar siswa. Inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di level sekolah.

Adapun temuan lain tentang upaya kepala sekolah sebagai inovator pendidikan dalam penelitian ini adalah mengungkap fakta bahwa inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah masih sangat terbatas. Sebagaimana terungkap dari data hasil penelitian:

“kalau sepanjang pengetahuan saya, kepala sekolah tetap menjalankan tugas-tugasnya di sekolah, Namun, untuk hal-hal seperti kegiatan pengembangan karir guru seperti diklat-diklat di sekolah itu jarang, tetapi lebih banyak bertemu membahas masalah pembelajaran itu lewat KKG. Hal-hal yang dilakukan oleh kepala sekolah masih seperti biasanya. Kepala sekolah belum begitu maksimal melakukan kegiatan pelatihan-pelatihan buat guru di tingkat sekolah”.

Temuan tersebut menggambarkan bahwa sesungguhnya kepala sekolah dalam berinovasi masih belum maksimal, meskipun tugas-tugas yang lain sebagai kepala sekolah tetap dijalankan secara rutin sebagaimana biasanya. Namun, untuk pengembangan ide-ide baru yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru dalam berinovasi masih sangat terbatas. Kepala sekolah sebagai inovator memiliki kewenangan yang sangat luas untuk mengembangkan dan memajukan sekolah yang dipimpinnya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sekolah secara efektif dan efisien (Wahjosumidjo, 2005: 135). Berdasarkan

pandangan tersebut, maka peran kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan di tingkat sekolah sangatlah strategis. Sehingga kemampuan kepala sekolah untuk melakukan inovasi akan sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

3. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Pada bab kajian teori juga telah ditegaskan bahwa kepala sekolah berperan aktif dalam membangkitkan motivasi kerja warga sekolah terutama guru. Hubungan antara kepala sekolah dan guru harus terjalin dengan baik dan pola komunikasi yang penuh dengan semangat dan kepercayaan diri dari seorang kepala sekolah. Kemampuan kepala sekolah memberikan motivasi kepada para guru yang ada akan mampu mendorong para guru untuk terus meningkatkan kemampuan profesionalnya. Bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah sangat tergantung dari gaya kepala sekolah dalam memimpin sekolah tersebut dan berdasarkan pada situasi dan kondisi guru yang ada.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru adalah mendampingi guru untuk terus meningkatkan semangat kerja, mendorong guru untuk melakukan studi lanjut, dan memberikan *reward* dan *punishment*. *Reward* diberikan kepada guru yang dianggap memiliki prestasi yang lebih dari guru yang lain. *Reward* diberikan dalam bentuk hadiah dan pujian. Sementara *punishment* diberikan kepada guru yang dianggap melanggar aturan dan tata tertib di sekolah serta tidak mampu menjalankan tugas dengan baik.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dalam berbagai bentuk. Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah tersebut berdasarkan situasi dan kondisi guru terutama dengan melihat prestasi kerja. Upaya pemberian motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut guna meningkatkan profesionalisme guru. Kepala sekolah berharap dengan adanya motivasi tersebut guru yang bersangkutan mampu meningkatkan profesionalnya.

Temuan penelitian tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh

Usman (2010: 654) yang mengatakan bahwa salah satu tugas penting kepala sekolah adalah menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik (guru) dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik. Berdasarkan pandangan tersebut, maka kepala sekolah harus memiliki kemampuan memberikan motivasi kepada guru-guru yang dipimpinnya. Hal ini diyakini bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru, akan dapat memberikan dampak pada peningkatan profesionalisme guru itu sendiri. Kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Sebagaimana Andang (2014: 171) mengatakan bahwa budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Temuan tersebut menggambarkan bahwa kepala sekolah mampu memberikan motivasi kepada guru-guru yang ada. Kemampuan kepala sekolah tersebut ditunjukkan dengan adanya kebijakan tentang adanya pemberian penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi dan sanksi kepada guru yang terbukti melanggar norma dan kode etik. Kebijakan kepala sekolah tersebut sesungguhnya memberi pengaruh kepada keberadaan guru sebagai tenaga profesional. Oleh karena itu, untuk menjaga iklim sekolah yang dapat mendorong peningkatan motivasi guru, kepala sekolah harus memperhatikan beberapa prinsip, sebagaimana dikemukakan oleh Andang (2014: 171) antara lain: (1) para guru akan bekerja lebih giat dan termotivasi apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan; (2) tujuan kegiatan yang dilakukannya perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam menyusun tujuan tersebut; (3) para guru harus selalu diberi tahu tentang pekerjaannya; (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan; dan (5) usahakan kepala sekolah memahami sosio-psikologis guru sehingga guru memperoleh

kepuasan, yakni guru mendapatkan pengakuan sosial dari teman-teman gurunya yang lain.

SIMPULAN

1. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimin)

Dilihat dari tugas kepala sekolah sebagai *leader*, studi ini menyimpulkan: Upaya kepala dalam meningkatkan profesionalisme guru pada SD Negeri di Kecamatan Selaparang Kota MATARAM meliputi: pemberdayaan dan pembinaan melalui kegiatan diskusi, workshop, KKG, supervisi, dan Evaluasi Diri Guru (EDG). Disamping itu kepala sekolah menunjukkan sikap keteladanan, keterbukaan, kedisiplinan, dan komunikatif di antara kepala sekolah dengan semua warga sekolah.

2. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dilihat dari tugas kepala sekolah sebagai inovator, studi ini menyimpulkan: Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru pada SD Negeri di Kecamatan Selaparang Kota Mataram adalah melakukan perumusan program-program yang sesuai dengan situasi dan tuntutan sekolah, seperti mengembangkan program sekolah sehat, bersih, indah, dan menyenangkan. Kemudian menyusun program pembinaan melalui kegiatan pertemuan antar guru mata pelajaran pada setiap gugus dengan melibatkan partisipasi aktif dari guru yang ada pada SD Negeri di Kecamatan Selaparang Kota Mataram.

3. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Dilihat dari tugas kepala sekolah sebagai motivator, studi ini menyimpulkan: Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru pada SD Negeri di Kecamatan Selaparang Kota Mataram adalah memelihara semangat kerja guru dengan cara mendorong untuk melakukan studi lanjut, dan memberikan *reward* dan *punishment*. *Reward* diberikan kepada guru yang dianggap memiliki prestasi kerja yang lebih dari guru yang lain. *Reward* diberikan dalam bentuk hadiah dan pujian. Sementara *punishment* diberikan kepada guru yang dianggap melanggar aturan dan tata tertib di sekolah serta tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

SARAN

1. Kepala sekolah harus berupaya untuk meningkatkan profesionalisme guru secara

terus-menerus, terutama berkaitan dengan tugasnya sebagai *leader*, inovator, dan motivator. Hal ini mengingat kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) sangat mempengaruhi pencapaian tujuan sekolah.

2. Kepala sekolah dapat meningkatkan upaya yang berkaitan dengan pengembangan profesionalisme guru berdasarkan tugas dan fungsinya dengan terus meningkatkan kemampuan kepemimpinan.
3. Kepada peneliti lain, diperlukan kajian lebih lanjut tentang berbagai upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Karena diketahui, kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah sangat menentukan kualitas sekolah yang dipimpinnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. 2011. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan Untuk Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme Guru". Tesis tidak dipublikasikan. Perpustakaan Universitas Mataram.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta. Ar-Ruzz Media.
- Daryanto. 2006. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati, B. 2012. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- http://human.development.index.2007/diakses_tanggal_15_september_2015.
- http://okezone.com/diakses_tanggal_20_September_2015.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 tentang Sekolah Dasar,
- Ibtidaiyah. 2011. "Profesionalisme Guru dan Aplikasinya dalam Pengajaran PAI di SMPN 2 Mataram". Tesis tidak dipublikasikan. Perpustakaan Universitas Mataram.
- Milles, M.B. & Hubberman A.M. 2009. *Analisis Data Kualitatif* (penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi). Jakarta: UI-Press.

- Moleong, L. J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muliati. 2013. “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif*”. Dalam *www.Lpmpsulsei.net.v2/attachments/201*. diakses pada tanggal 20 Desember 2015.
- Mulyasa, E. 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rosda.
- Mursyan dan Burhanudin. 2012. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Kasara.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*. Jakarta: Dikans.
- Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan. 2006. Jakarta. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- . 2010. *Manajemen: Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. (edisi revisi) Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Zakiyah. 2010. “Usaha kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di MAN Mataram” Tesis tidak dipublikasikan. Perupustakaan Universitas Mataram.