

## **KEPEMIMPINAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN DALAM PEMBINAAN PROFESIONALISME GURU**

**Ahmad Zain Sarnoto<sup>1</sup>, Nanang Gunadi<sup>2</sup>**

### **ABSTRAK**

*Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan menggerakkan semua personil satuan pendidikan dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pedagogik atau tindakan (tingkah laku) di antara individu-individu dan kelompok-kelompok yang menyebabkan mereka bergerak ke arah tercapainya tujuan-tujuan pendidikan*

*Tanggung jawab guru tersebut pada gilirannya menuntut manajemen sekolah untuk secara sinambung mengembangkan profesionalitas guru, lantaran bukan saja pada satu sisi subject matter jadi bertambah luas, namun mengajar itu sendiri jadi lebih kompleks dan lebih menantang. Siswa sebagai mitra guru dalam mengembangkan ilmu, yang pada dirinya memiliki rasa tanggung jawab untuk lebih berhasil dan lebih baik dari generasi sebelumnya, merupakan sisi lain yang menantang guru untuk lebih berhasil dan lebih baik dari generasi sebelumnya, merupakan sisi lain yang menantang guru untuk selalu memberi materi yang relevan dan up-to-date.*

**Kata Kunci:** kepemimpinan dan profesionalisme guru

### **A. Pendahuluan**

Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang tidak bisa terpisahkan. Kepemimpinan tidak hanya sekedar memerintah, menghukum, dan menyuruh, akan tetapi lebih dari itu kepemimpinan adalah seni dalam memerankan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan transformasi kebijakan menjadi sebuah bentuk operasional, sehingga bentuk-bentuk perintah dan pengarahan dapat dimengerti dan dijalankan oleh bawahan. Pimpinan harus memiliki kemampuan melihat jauh kedepan (*visioner*) dan mampu mengkomunikasikan visi, misi atau strategi serta nilai-nilai kepada semua orang yang terlibat dan terkait dalam pencapaiannya

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ia merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. (Dirawat, 1983:15)

---

<sup>1</sup> Dosen Institut PTIQ Jakarta, email: [ahmadzain@ptiq.ac.id](mailto:ahmadzain@ptiq.ac.id)

<sup>2</sup> Pengawas SMA Jakarta Selatan, email: [nananggun@yahoo.com](mailto:nananggun@yahoo.com)

Kepemimpinan juga merupakan faktor penting yang paling menentukan berjalan atau tidaknya suatu organisasi atau lembaga. Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga (organisasi) (Sukanto, 1999:19). Di tangan pemimpin, aktifitas perencanaan program, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan sebagainya.

Bergulirnya otonomi pendidikan bagi lembaga pendidikan menuntut keberadaan lembaga ini tersebut untuk dikelola secara profesional. Sementara Profesionalisme sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung pada kemampuannya dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen dan kepemimpinan, sehingga memiliki kemampuan kompetitif.

## **B. Pembahasan**

### **1. Definisi Kepemimpinan Pendidikan Islam**

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangat kompleks dan unik. Kompleksitas dan keunikan tersebut salah satunya dapat kita ketahui dari beragam definisi kepemimpinan itu sendiri. Definisi kepemimpinan tersebut dapat ditemukan dari berbagai pendapat para ahli kepemimpinan, di antaranya adalah sebagaimana yang telah didefinisikan oleh Ngalim Purwanto bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. (M. Ngalim Purwanto, 2003:26)

Mulyasa menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. (E. Mulyasa, 2004:107)

Sedangkan menurut George R. Terry kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin (Saiful Sagala, 2005:144). Hal senada juga disampaikan oleh Weber bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama.

Sedangkan kepemimpinan secara umum diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, memantau, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. Dari pengertian kepemimpinan di atas secara prinsip setidaknya kepemimpinan berkisar pada : 1) adanya seorang pemimpin, 2) adanya kelompok yang dipimpin, 3) perilaku mengarahkan aktifitas, 4) Aktifitas hubungan dengan anggota, 5) proses komunikasi dalam mengarahkan

suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang spesifik dan 6) interaksi antar personel untuk mencapai hasil yang ditentukan.

Sehingga dari definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan menggerakkan semua personil satuan pendidikan dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pedagogik atau tindakan (tingkah laku) di antara individu-individu dan kelompok-kelompok yang menyebabkan mereka bergerak ke arah tercapainya tujuan-tujuan pendidikan yang menambah penerimaan bersama bagi mereka. (Wasty Sumanto dan Hendyat Soetopo, t.t: 18)

## **2. Kepemimpinan Kependidikan dalam Pembinaan terhadap Pertumbuhan Jabatan Guru.**

Kecepatan pengembangan ilmu dan teknologi telah memberikan tekanan pada lembaga pendidikan dalam berbagai hal seperti fasilitas struktur organisasi serta sumber daya manusia. Dalam hal sumber daya manusia termasuk ke dalamnya staf, guru, manajemen, teknis dan tata usaha. Lembaga pendidikan bukan saja membutuhkan penambahan personil tapi yang utama adalah meningkatkan pengembangan profesionalitas. Idealnya setiap lembaga pendidikan memiliki program yang komperhensif untuk itu, khususnya untuk meningkatkan kompetensi keprofesionalan guru (*university teachers*).

Tanggung jawab guru tersebut pada gilirannya menuntut manajemen sekolah untuk secara sinambung mengembangkan profesionalitas guru, lantaran bukan saja pada satu sisi *subject matter* jadi bertambah luas, namun mengajar itu sendiri jadi lebih kompleks dan lebih menantang. Siswa sebagai mitra guru dalam mengembangkan ilmu, yang pada dirinya memiliki rasa tanggung jawab untuk lebih berhasil dan lebih baik dari generasi sebelumnya, merupakan sisi lain yang menantang guru untuk lebih berhasil dan lebih baik dari generasi sebelumnya, merupakan sisi lain yang menantang guru untuk selalu memberi materi yang relevan, up-to-date dan siap. "*Methods of assement have become more sophisticated with increased reliance on both qualitative and quantitative indicators of student learning*".

Adapun perincian fungsi tugas pengembangan personil menurut Gibson and tidak hanya seorang resmi diangkat menjadi pegawai dalam satu instansi namun lebih jauh sejak mencari malah menentukan kebutuhan tenaga bagi lembaga pendidikan (rekrutmen).

Menurut Hunt kegiatan pengembangan terdiri dari kegiatan pengadaan, kegiatan pegerjaan, dan kegiatan penarikan. Termasuk pada kegiatan pengadaan (*the hiring funcion*) adalah (a) *requisition*, yakni pengungkapan kebutuhan personil, profesionalitas maupun kuantitas; (b) *recruitment*, yakni pencarian personil untuk memenuhi kebutuhan sekolah; (c) *selection* yakni meprofesionalitasskan personil yang memenuhi persyaratan kebutuhan sekolah; serta (d) *appointment* yakni kegiatan memilih posisi personil. Sedangkan fase pengerjaan, terdiri atas kegiatan (a) penempatan termasuk ke dalamnya orientasi pada sistem perguruan; (b) pengembangan karier, termasuk ke dalamnya memformulasikan kekhususan karir profesional; (c) promosi dan transfer dari satu posisi ke posisi yang lain sepanjang garis karier; (d) hubungan personil, khususnya antar posisi personil dalam karier; (d) hubungan personil, khususnya antar posisi

personil dalam organisasi untuk keserasian dan kenyamanan kerja; dan (e) pelayanan, organisasi untuk keserasian dan kenyamanan kerja; dan (f) pelayanan, hadiah dan perbaikan kondisi kerja. Dalam pada itu fase penarikan pekerja terdiri atas kegiatan-kegiatan (a) *separation* yakni penarikan dari satu posisi; (b) *benefits* yakni memberikan berbagai keuntungan yang terakumulasi sepanjang pengabdian si personil; (c) *exit interview* manakala memungkinkan; dan (d) *position evaluation* manakala posisi tersebut akan diisi lagi.

Walaupun enam kegiatan administrasi personil (pengadaan tenaga, pengembangan kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan hubungan) saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya, namun terdapat titik-titik khusus tersebut terletak pada pengadaan tenaga (*the hiring function*) dan pengerjaan, yang didalamnya termasuk merupakan langkah awal yang menentukan bagi keberhasilan kegiatan yang lainnya, khususnya berkaitan dengan profesionalitas masukan awal prospektif menentukan berhasil tidaknya langkah pembinaan selanjutnya.

#### a. Kegiatan pengadaan

Kegiatan pengadaan personil terdiri atas penentuan kebutuhan, rekrutmen, seleksi dan pengangkatan :(Gibson and Hunt, 1965:86)

##### 1) Penentuan kebutuhan

Penentuan kebutuhan guru terdiri dari dua aspek yakni aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Secara kuantitatif, penentuan ini dikaitkan dengan faktor-faktor siswa, guru dan fasilitas. Dalam hal jumlah siswa, perhatian ditujukan pada jumlah keseluruhan siswa, jumlah jam mata pelajaran yang ditawarkan per minggu, jumlah jam belajar yang dapat ditempuh seluruh siswa, rata-rata ukuran kelas, serta rata-rata jam belajar yang dapat ditempuh siswa. Untuk mengetahui jumlah jam yang dapat ditempuh seluruh siswa per kelas umpamanya adalah dengan mengkalikan jumlah jam pelajaran dengan jumlah siswa perkelas.

Manakala pengangkatan guru baru kurang memungkinkan, terdapat variasi upaya mengatasinya berkaitan dengan mempertinggi ratio guru-siswa, implikasinya ialah mempertinggi angka ukuran kelas atau penambahan beban mengajar.

##### 2) Rekrutmen

Dalam dunia pendidikan, rekrutmen diartikan sebagai kegiatan menarik sejumlah personil yang dibutuhkan dalam suatu sistem pendidikan, yang memenuhi profesionalitas tertentu(John Casterter, 1981: 126). Tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan personil baik jangka pendek maupun jangka panjang. Jangka pendeknya berarti memenuhi kebutuhan akan personil sesuai dengan tuntutan saat kini (*current situation*), sedangkan jangka panjangnya adalah memenuhi penyediaan personil secara terus menerus baik personil pelayanan maupun personil profesional. Sebagai bagian dari kegiatan "*the hiring function*" kegiatan rekrutmen ditindaklanjuti dengan kegiatan seleksi atau keputusan tentang identifikasi personil yang cocok dengan kebutuhan.

Berkaitan dengan itu adanya kesatuan antara identifikasi kebutuhan, penentuan persyaratan personil untuk memenuhi kebutuhan, strategi seleksi, evaluasi efektifitas penampilan sesuai kebutuhan dan kesiapan merubah langkah-

langkah yang diperlukan buat mencapai sistem pendidikan yang responsif, efektif dan efisien.

Untuk mencapai efektivitas rekrutmen, Castetter selanjutnya memberikan rambu-rambu sebagai berikut : (Gibson and Hunt, 1965:86)

- a) Kegiatan dalam proses rekrutmen dibimbing dan dikoordinasi dengan ketetapan-ketetapan sebelumnya tentang sumber daya manusia menetapkan beberapa posisi yang harus dipenuhi melalui rekrutmen.
- b) Proses rekrutmen merupakan hal yang esensial, namun bukan merupakan aspek yang terpisahkan dari keseluruhan fungsi personalia.
- c) Proses rekrutmen merupakan perencanaan yang penuh kehati-hatian, terorganisasi, langsung terkontrol, terus menerus tanpa henti.
- d) Dianjurkan adanya partisipasi staf dalam formulasi dan perencanaan pelaksanaan rekrutmen.
- e) Terdapat suatu badan yang bertanggung jawab untuk menggerakkan dan mendelegasikan pada kegiatan pelaksanaan.
- f) Penetapan jumlah dan profesionalitas kebutuhan personil, standar kualifikasi, perencanaan tempat dan kegiatan serta penilaian efektivitas perencanaan rekrutmen.
- g) Penelitian personil yang memenuhi syarat sesuai dengan kebutuhan lapangan.

Dengan melihat rambu-rambu tersebut, dapat dikatakan bahwa kegiatan rekrutmen merupakan kegiatan yang sangat penting. Secara logika memang dapat diterima bahwa kegiatan pertama dan utama dalam suatu organisasi adalah mendapatkan karyawan. Suplai orang yang cakap sama pentingnya dengan suplai uang, bahan atau kurikulum, malah dapat dikatakan sebagai sentra kegiatan dalam pendidikan.

Dalam mengembangkan kebijaksanaan, tujuan utamanya adalah memelihara dan mengembangkan kemampuan organisasi melalui pengadaan dan pemeliharaan staf yang kompeten. Dalam perencanaan rekrutmen, orientasi jelas ke depan dengan tujuan yang spesifik yakni meminimalisasi ketidakpastian dan ketidakmampuan pencapaian tujuan organisasi. Serentak dengan itu perlu diperhatikan juga mengenai jumlah, standar profesionalitas, sumber dana, persyaratan-persyaratan khusus, ratio posisi, ratio kebutuhan masing-masing jenis tenaga.

Pada langkah membentuk program kegiatan, administrator setiap level perlu dilibatkan, khususnya dewan pembina / senat yang diharapkan kebijakan dan evaluasinya terhadap tipe personil yang dibutuhkan, kemampuan yang harus ada, penambahan, beban, penjadwalan, rencana keuangan, pengembangan dan penilaiannya.

Sedangkan dari pejabat pelaksana terdapat beberapa kegiatan yang diperlukan yakni (a) memberikan data yang relevan, bimbingan dan rekomendasi pada Senat untuk pertimbangan menentukan kebijakan rekrutmen; (b) mempelajari calon anggota yang dibutuhkan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang; (c) mengembangkan spesifikasi staf yang realistis dan tepat dengan jalan menganalisis posisi dan mendeskripsikan tugas secara jelas; (d) memformulasikan kualifikasi standar personil profesional dan personil non-

instruksional, baik dengan bantuan staf maupun bantuan Ketua; (e) memfokuskan rencana, staf dan dana bagi penentuan standar kualifikasi; (f) menjadikan calon potensial sebagai sasaran pengangkatan; (g) memakai tenaga guru yang ada untuk membantu personil yang baru; (h) menyusun kondisi bagian kepegawaian yang efektif untuk rekrutmen; (h) menyusun sistem informasi untuk menentukan umpan-balik kebutuhan personal.

### 3) Seleksi dan Penempatan

Seleksi dan penempatan staf, pada dasarnya dikerjakan bukan hanya pada saat staf baru diterima, namun dikerjakann secara terus menerus sejauh apa yang diharapkan dari tugasnya dapat dikerjakan dengan baik. Dalam rotasi kegiatan pengembangan organisasi, kegiatan ini terletak sesudah penilaian dan pengendalian namun sebelum lepas landas pelaksanaan rencana strategis.

Secara definitif, proses seleksi merupakan proses pembuatan keputusan untuk memilih seseorang, menduduki suatu posisi berdasarkan tingkat tertinggi karakter yang diperlukan, sesuai dengan persyaratan tuntutan kerja posisi yang ditawarkan. Castetter (menawarkan tujuh langkah sebagai proses seleksi, yang berurut sejak perencanaan sampai penempatann pada posisi yang diperlukan.

Langkah awal dari kegiatan seleksi dan penempatan adalah mendisain rencana seleksi. Hal ini dilakukan oleh unit yang terlibat ke dalamnya kelompok penentu norma institusi,. Tujuan kebijaksanaannya adalah menentukan komitmen seleksi dan menentukan garis besar tanggung jawab administrator pelaksana proses seleksi.

Langkah kedua adalah menentukann posisi dan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab posisi tersebut. Dalam kaitan ini persyaratann personil akan sekaligus jadi bahan pertimbangan. Sebab merupakan satu kesatuan antara posisi, tugas dan orang yang memenuhi syarat untuk memangku tugas tersebut. Berdasarkan itu penting untuk diketahui karakteristik perilaku calon pegawai. Karakteristik tersebut meliputi (a) latar belakang kehidupan; (b) ciri-ciri pribadi (keterampilan konseptual, keterampilan teknik, keterampilan hubungan sosial, motivasi kerja, stabilitas emosi dan keadaan fisik); (c) sikap, minat dan kebutuhan; (d) kemampuan melaksanakan tugas pokok; (e) posisi yang berkaitan dengan kesiapan dan pengalaman; (f) penampilan mengajar; dan (g) sistem nilai.

Langkah ketiga adalah mengumpulkan informasi yang tepat tentang keadaan calon. Hal ini meliputi informasi pengalaman kerja, transkrip ijazah, rekomendasi pihak yang memiliki otoritas, ujian interview, observasi, pemeriksaan latar belakang dan fihak yang memberi rekomendasi serta riwayat hidup.

Langkah keempat adalah mengevaluasi informasi melalui studi banding antar calon dan laporan penilaian yang berbeda antara perilaku yang aktual. Bagi mereka yang tidak memenuhi penampilan yang disyaratkan, alternatifnya adalah penolakan.

Langkah kelima adalah membuat keputusan pengangkatan. Dalam hal ini diperlukan persiapan daftar persyaratan, yang jadi bahan pertimbangan pokok untuk membuat keputusan.

Langkah keenam adalah menawarkan kesempatan kerja pada pelamar yang memenuhi syarat. Termasuk kedalamnya penawaran tempat dan suasana kerja,

sehingga hasil dari yang diharapkan dari pengangkatan pelamar dapat terpenuhi dengan baik.

Langkah ketujuh adalah menempatkan pelamar pada posisi yang telah disepakati. Sebagaimana langkah keenam, pada kegiatan ini gaya kepemimpinan, gaya pergaulan serta situasi posisi yang ditunjukkan dikemukakan secara jelas dan terbuka.

Sebagaimana dikemukakan model tersebut. Proses seleksi dan penempatan merupakan rangkaian yang saling bertautan. Karena itu tujuh langkah yang dijadikan model di atas, tidak dipisah-pisahkan. Langkah-langkah tersebut merupakan satu kesatuan. Profesionalitas penempatan akan dipengaruhi oleh profesionalitas perencanaan. Perencanaan seleksi yang tidak menghasilkan guru yang baik, akan mempengaruhi profesionalitas mengajar, dan pengaruh mengajar jelek merupakan hal yang serius sebagai akibat dari proses seleksi guru yang ditempatkan.

Fase pengerjaan, merupakan bagian pembinaan dan pengembangan karir guru. Proses pada bagian ini dimulai dengan penempatan kemudian pengembangann karier, promosi dan transfer, dengan tetap memperhatikan kemampuan hubungann personil dan kemampuan pelayanan.

Dalam pengembangan karir Gibson and Hunt menekankan pentingnya memahami konsep staf tentang kerja. Konsep kerja seseorang merupakan dasar dari cara hidup dan cara bertindak. Berdasarkan itu, dapat disusun "*time budgetting*" dari masa memilih karir dan masa mengembangkan karir. Dalam pengembangan karir bagi guru dituntut pembentukan iklim yang mencerminkan integritas ilmu, integritas pribadi, kemampuan memanfaatkan ilmu, mengamalkan ilmu serta dapat berinteraksi dalam hal kebersamaan dan dapat memanfaatkan hasilnya.

Pada garis besarnya sistem kerja tersebut terbagi pada dua macam pengelompokan, pertama atas dasar kelompok disiplin dan kedua atas dasar kelompok *enterprise* Pada kelompok pertama, sistem kerja diorganisasi atas dasar keahlian yang sejenis seperti ahli kimia dengan ahli kimia, psikologi dengan psikologi dan seterusnya. Berdasarkan pengelompokan demikian terbentuklah pemusatan disiplin. Dalam kaitan ini, ilmu selain sebagai pengawasan melekat bagi pengembangan disiplin, juga sekaligus berfungsi sebagai kontrol kerja. Adapun dalam pengelompokan jenis kedua para ahli dikelompokkan pada kelompok yang komprehensif, dengan keahlian yang berbeda-beda seperti ahli kimia dengan ahli ilmu jiwa, ahli sejarah, nonspesialis dengan spesialis dan seterusnya. Adakalanya bidangnya dibatasi pada bidang yang kecil seperti pada Institut Teknologi.

Kedua macam pengelompokan tersebut mempunyai implikasi akibat yang berbeda dalam hal pengembangan karier. Melalui pengelompokan disiplin, peluang pengembangan guru lebih bersifat linier, dalam alur garis lurus disiplin. Sedangkan pengelompokan atas dasar *enterprise*, peluang pengembangan dapat multi linier, karenanya dimungkinkan pada tahap pendidikan tertentu, seseorang yang mendalami bidang X berpindah jalur jadi mendalami bidang Y sepanjang "*academic capability*"-nya memungkinkan. Dalam kaitan dengan pengembangan karier ini termasuk ke dalamnya upaya-upaya yang berbentuk promosi dalam arti diangkat ke posisi yang lebih kuat, atau transfer dalam arti berpindah ke bagian

lain yang lebih relevan sesuai dengan pengembangan akademik yang selama ini ditempuh.

Sedangkan dalam bentuk program pengembangan, baik sistem kerja melalui disiplin maupun *enterprise* dimungkinkan untuk menempuh cara yang sama. Terdapat dua peristilahan yang memiliki sasaran berbeda dalam kegiatannya pengembangan. Pertama kegiatannya latihan yakni pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu, dan kedua pendidikan yakni pengembangan bagi peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan. Dalam UUSPN 20/2003 tentang sisdiknas kedua istilah tersebut tercakup dalam satu peristilahan yakni pendidikan.

Pengembangan staf yang dilakukan staf yang dilakukan dalam dunia industri memiliki empat macam metode yakni (a) latihan di tempat kerja; (b) sekolah *vestibule*; (c) magang dan (d) pendidikan khusus:

- a) Pelatihan di tempat kerja (*On-the-job-training*). Metode ini merupakan metode yang paling banyak digunakan. Materinya pada umumnya adalah hal-hal yang dapat dipelajari dalam waktu yang relatif singkat. Dari segi terlatih (*trainee*), kegiatan ini akan memberikan motivasi besar sebab latihan berlangsung pada situasi kerja yang sesungguhnya. Dari beberapa penelitian, diakui bahwa keberhasilan metode ini amat bergantung pada profesionalitas penatar yang sekaligus jadi supervisor. Mengutip Mitchel Kalumata memaparkan enam bentuk latihan dalam *on-the-job training*, yakni *job instruction*, *coaching*, *job rotation*, *junior boards assistantship* atau *apprenticeship* serta *training the hard to employ*.
- b) Sekolah *Vestibule*. Bentuk pendidikan yang melatih pekerjaan keterampilan yang sama persis dengan keterampilan yang dituntut di tempat kerja. Dilakukan di luar tempat kerja karena keterbatasan tempat dan pelatih di tempat kerja. Kesulitan dalam kegiatan ini adalah adanya kesenjangan antara capaian saat sekolah dan saat bekerja di tempat kerja. Antara sekolah dan atasan tempat kerja dapat saling tuduh kegagalan. Namun demikian terdapat banyak keuntungan melalui cara ini, yakni adanya spesialisasi keterampilan di satu segi serta perhatian siswa yang terpusat pada sisi lain, sehingga memungkinkan siswa dapat memperoleh keterampilan secara lebih banyak dan lebih cepat.
- c) Program Magang. Berbeda dengan cara pertama dan kedua cara magang diprogram untuk tingkat keterampilan yang lebih tinggi, dalam pengertian menuntut pengetahuan yang banyak untuk suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan. Karena itu, program magang bisa menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman mata pelajaran tertentu hasil pelajaran di sekolah. Pada perguruan tinggi, program ini dikenal dengan istilah asistensi. Dosen baru yang menjadi asisten, mengikuti cara dan tindakan dosen senior untuk sekaligus memahami struktur keilmuan yang jadi beban kerjanya. Dengan demikian terdapat kepraktisan peniruan metodologis di samping perluasan wawasan keilmuan.
- d) Pendidikan Khusus. Hal ini merupakan sistem pelatihan operasional yang dapat dikaitkan langsung dengan pekerjaan khusus seorang staf dosen. Tiga hal yang perlu mendapat perhatian dalam kegiatan model ini adalah

penghematan waktu belajar, jumlah beban yang diajarkan sekaligus serta kemampuan ingatan jangka panjang. Menurut Allan N. Nash, Jan P. Muczyk dan Frank L. Vettori yang dikutip oleh Flippo terbukti bahwa sistem pengembangan cara demikian hanya menguntungkan dari segi hemat waktu dan kurang menguntungkan dari segi yang lainnya.

Sedangkan pendidikan di luar institusi selain dimungkinkan upaya sebagaimana yang terdapat didalam institusi, juga dilaksanakan dalam bentuk pendidikan reguler berjenjang yakni S1, S2 dan S3.

### 3. Bentuk Pengembangan Profesionalitas/karir Guru

Bentuk pengembangan profesionalitas guru dapat diklasifikasikan pada dua segi, yakni (a) dari segi peserta, terdapat dua objek pengembangan yakni dosen yang menjabat jabatan struktural/manajer dan guru yang tidak menjabat jabatan struktural, yakni operasional melaksanakan proses belajar mengajar, yang biasa disebut jabatan fungsional, dan (b) dari segi tahapan kegiatan.

#### 1) Peserta Pengembangan.

Baik bagi jabatan struktural maupun jabatan fungsional kedua-duanya memiliki tujuan pengembangan masing-masing. Bagi jabatan struktural, pengembangan ditujukan pada pemantapan keterampilan dalam penanganan tugas dan masalah-masalah strategis organisasi, sehingga berbagai segi yang berkaitan dengan kerja kepemimpinan bisa lebih efektif. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Jam A. Stoner yang menyatakan bahwa "*management development is designed to improve the overall effectiveness of managers*". Diakui bahwa tekanan pada efektifitas, akan mendorong pada kecenderungan istilah pengembangan yang suka diartikan pendidikan dan latihan, menjadi diartikan sebagai indoktrinasi dan malah kadang-kadang pengisian waktu kosong, sekedar untuk menghindarkan tuduhan bahwa manajemen tidak efektif. Dalam kaitan inilah Edward and Bass menyimpulkan hasil pengamatannya bahwa pengembangan manajemen yang pada awalnya berorientasi pada kebutuhan kelompok, pada akhirnya harus mempertimbangkan orientasi pada pimpinan sebagai individu yang masing-masing memiliki tuntunan yang unik.

Sedang bagi jabatan fungsional pengembangan ditujukan pada peningkatan pengetahuan keterampilan teknis, khususnya proses belajar mengajar, penelitian, pengabdian dan pembimbingan sehingga performance kerja lebih baik. Terdapat berbagai sumber untuk menentukan apa yang paling dominan dibutuhkan dosen dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas Tri Dharma.

#### 2) Tahapan Pengembangan

Idealnya pengembangan profesionalitas guru diawali oleh pengembangan pimpinan-pimpinan puncak yang langsung berhubungan dengan gurun, seperti ketua dan pimpinan-pimpinan yang lain sebagai orang yang mendapat program pengembangan paling dahulu. Kemudian secara bertahap pengembangan diarahkan pada person-person dibawahnya dilihat dari keorganisasian. Melalui tahapan model demikian, prinsip-prinsip pengembangan staf dapat lebih siap untuk diimplikasikan dan diaplikasikan. Namun manakala program demikian sukar dijalankan, antara lain sebab ketua dan beberapa jabatan puncak tidak menempati tempat utama dalam peran serta pembinaan staf, maka pengembangan

harus dimulai secara serempak pada pimpinan tingkat menengah, guru-guru dan anggota staf. Namun bila hal tersebut kurang mungkin, maka pengembangan dapat dimulai dari kelompok dosen atau kelompok staf yang antusias.

### C. Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang paling menentukan berjalan atau tidaknya suatu organisasi atau lembaga. Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga (organisasi). Salah satu instrumen penting yang menjadi perhatian dalam proses manajerial adalah siswa dan guru, karena dalam kegiatan pendidikan kedua unsur tersebut sangat menentukan ketercapaian tujuan pendidikan yang diharapkan bersama.

Kedudukan dan peran guru adalah berusaha mengantarkan siswa pada empat target lulusan di atas melalui keseluruhan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik. Sebab itu seorang guru harus memiliki berbagai kompetensi antara lain kompetensi di bidangnya dan kompetensi sebagai pendidikan, pembimbing dan pengajar, disamping itu juga perlu memiliki integritas moral dan keilmuan yang pada akhirnya mempunyai imbas terhadap lulusan (*out comes*) yang dapat dipertanggung jawabkan hasilnya kepada masyarakat di lingkungan pendidikan maupun non pendidikan.

Keberhasilan guru sebagai subjek mengajar selain ditentukan oleh kualitas individualnya, juga sangat dipengaruhi jumlah guru, yang ukurannya diadaptasikan dengan jumlah siswa. Dalam melihat kualitas guru, ukuran yang dipakai adalah ijazah pendidikan terakhir, kualifikasi jabatan akademik dan pengalaman pengajar, pengalaman *research* dan praktek pengabdian masyarakat

### D. Daftar Pustaka

- Castetter, John, *The Recruitment of Personal*, (New York: Hd Short, 1981).  
Dirawat, Dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya : Usaha Nasional, 1983).  
Gibson and Hunt, *The Methode of Human Resources*, (New York: Mc Hill, 1965).  
Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004).  
Purwanto, M. Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Kependidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003).  
Sagala, Saiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung : Alfabeta, 2005).  
Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta : LP3S, 1999).  
Sumanto, Wasty, dan Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan* (Surabaya : Usaha Nasional, t.t).