

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN SULTAN AGUNG CIREBON

Asep Kurniawan

Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon

Email: asepkurniawan@syekhnurjati.ac.id

ABSTRAK

Maju mundurnya suatu sekolah sangat berpengaruh pada kepala sekolah. Dia memiliki peran penting untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya khususnya yang berhubungan dengan kompetensi pedagogik guru. Untuk itulah penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengungkap secara mendalam peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di Sekolah Menengah Kejuruan Sultan Agung Cirebon. Penelitian ini adalah penelitian diskriptif kualitatif lapangan. Sumber data didapatkan dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, dan para staf. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi mendalam non partisipatif, dan studi dokumentasi. Dalam melaksanakan analisis data digunakan sejumlah langkah, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepala sekolah berperan cukup baik dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, yakni dengan memfasilitasi dan memotivasi guru-guru untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan tingkat kualifikasinya, dan keterampilan mengajar melalui pendelegasian guru-guru dalam berbagai program pelatihan, memberikan pengarahan melalui rapat-rapat, menertibkan administrasi mengajar, membangun iklim organisasi yang baik, melakukan musyawarah guru bidang studi, dan melakukan monitoring.

Kata kunci: Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik, Guru

ABSTRACT

Success or failure of a school is very influential on the principal. In this case, the principal has an important role to advance the school, especially it relates to teacher pedagogical competence. For this reason, this research was conducted with the aim of revealing in-depth the role of the principal in improving the pedagogical competence of teachers in Vocational School Sultan Agung Cirebon. This research was descriptive qualitative field research. Data sources were obtained from the School Principal, vices headmaster, teachers, and staffs. Data collection used in-depth interviews, in-depth non-participatory observation, and

documentation. Data analysis was performed through data reduction, data presentation, and data conclusion. The results showed that the principal roled well in improving the teachers' pedagogical competence. He facilitated and motivated teachers to improve their knowledge, qualification levels, and teaching skills by including them in various training programs, gave briefings in meetings, taught administration, built a good organizational climate, held a Teacher's Study Area consultation, and conducted monitoring.

Key Words: principal, pedagogic competence, teacher

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan investasi sumber daya manusia jangka panjang yang memiliki nilai strategis untuk kelangsungan peradaban manusia di dunia (Kucharčiková et al., 2018; Kumar, 2018; Mohammed et al., 2013). Oleh karena itu, hampir seluruh negara menjadikan variabel pendidikan sebagai sesuatu yang utama dan penting dalam konteks pembangunan bangsa dan negara. Begitu pula Indonesia memposisikan pendidikan sebagai sesuatu yang utama dan penting.

Pendidikan merupakan upaya yang dilakukan oleh pendidik terhadap peserta didik untuk tercapai perkembangan optimal yang positif. Pendidikan memainkan peran yang penting dalam usaha menaikkan harkat dan martabat manusia dalam kancah kehidupan untuk meningkatkan kualitas kehidupan. Pendidikan ikut memastikan kualitas manusia yang diharapkan (Adam & Negara, 2015). Pendidikan juga berkontribusi besar bagi kemajuan suatu bangsa dan merupakan media penerjemah berbagai pesan lembaga dan pembangun watak bangsa (Ozturk, 2001; Vashisth, 2018).

Peningkatan kualitas pendidikan dibutuhkan dalam manajemen lembaga pendidikan agar dapat bergerak menuju ke arah yang diharapkan (Haseena & Mohammed, 2015; Menon, 2014), sebab manajemen adalah suatu proses mendayagunakan orang dan sumber-sumber lainnya untuk merealisasikan tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Engkoswara & Komariah, 2010). Pendidikan yang bermutu dan baik menjadi landasan kemajuan pembelajaran (UNESCO, 2015) dan pengembangan selanjutnya. Untuk itu, manajemen pendidikan mesti mampu menjawab sejumlah kebijakan pemerintah dan harapan publik untuk memperbaiki kualitas dengan inovasi, kreatifitas yang tinggi, dan strategi yang tepat dalam konteks sistem. Artinya mengoptimalkan seluruh elemen manajemen lembaga pendidikan baik proses input ataupun output.

Seluruh komponen dalam pendidikan formal memiliki pengaruh bagi peningkatan kualitas pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan (Widodo, 2016). Diantara komponen pendidikan formal yang sangat berperan dalam pendidikan ialah kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan agen perubahan yang mempunyai peran dalam meningkatkan mutu pendidikan (Aisyah & Badrudin, 2019). Kepala sekolah juga memiliki tanggungjawab utama terhadap penyelenggraan program pendidikan, pembinaan tenaga kependidikan, administrasi sekolah, pemanfaatan dan pemeliharaan sarana prasarana. Selain itu, kompetensi guru adalah salah satu faktor penentu juga dalam tinggi

rendahnya suatu hasil pendidikan (De Smul et al., 2019; Kunter et al., 2013) yang memiliki posisi strategis, maka semua usaha peningkatan kualitas. Hal ini dikarenakan gurulah yang berada di barisan terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan. Gurulah yang langsung berhadapan dengan para siswa untuk mentransfer ilmu pengetahuan dan teknologi, sekaligus mendidik dengan nilai-nilai positif melalui bimbingan dan keteladanan.

Sejumlah faktor yang mengakibatkan lemahnya kompetensi guru yang terkait dengan kompetensi pedagogik. Diantara faktor penyebabnya ialah lemahnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membimbing dan mengawasi (Nellitawati, 2018), meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, menjalin komunikasi yang baik dan melakukan pengarahan dan pembinaan kepada guru untuk bisa meningkatkan kompetensi pedagogik guru tersebut. Disamping itu penyebab lain lemahnya kompetensi guru adalah berasal dari guru itu sendiri yang terkadang kesulitan dalam hal waktu untuk melaksanakan pengembangan profesi dan minimnya pelatihan (Septiani, 2019).

Saat setiap orang mempersoalkan kondisi pendidikan, figur guru senantiasa terlibat dalam agenda pembicaraan penting yang meliputi masalah pendidikan di sekolah. Guru adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan menerapkan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, melaksanakan pelatihan dan bimbingan. Hal tersebut tidak bisa disangkal sebab sekolah ialah dunia kehidupan guru. Sebagian waktu guru dihabiskan di sekolah dan sebagian lagi dihabiskan di rumah dan di masyarakat (Saondi et al., 2010).

Tugas dan tanggung jawab untuk menjadikan sekolah yang berkualitas tidak bisa dilepaskan dari kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin, pembina, dan atasan langsung (Arismunandar, 2018). Ia menjadi faktor kunci dalam membawa perkembangan dan peningkatan lembaga pendidikan (Machali, 2018; Patimah, 2015). Sejauh ini kepemimpinan diyakini sebagai faktor penting yang mempengaruhi perilaku individu, menjadikan organisasi menjadi sangat maju, berkembang, dan terkenal. Tidak jarang sejumlah organisasi yang telah sangat maju, lambat laun menjadi redup bahkan sampai terpuruk (Komariah, 2012). Perilaku kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah sangat mempengaruhi atau sangat menentukan kompetensi guru-guru (Hamalik, 2006). Kepala sekolah adalah motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang dapat menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan secara umum diwujudkan, terutama dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru. Sebagaimana dinyatakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa "kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana. Keberhasilan suatu sekolah sangat tergantung pada kepala sekolah, sebab kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam berbagai hal untuk merealisasikan Visi dan Misi sekolah yang dipimpinnya. Disamping itu, bahwa kepemimpinan yang efektif dapat mendukung kompetensi guru dalam mewujudkan kesuksesan proses belajar mengajar, akan tetapi di sisi lain untuk mendapatkan figur pemimpin yang efektif ini bukanlah hal yang mudah.

Menjadi seorang guru itu tidak saja berbekal ilmu pengetahuan semata, akan tetapi seorang guru harus memiliki kompetensi. Prinsip profesionalitas yang

termuat dalam pasal 8 UU Guru dan Dosen, guru wajib sehat jasmani dan rohani, memiliki sertifikat pendidik, kompetensi, kualifikasi akademik, dan mempunyai kemampuan untuk merealisasikan tujuan Pendidikan Nasional. Dalam hal ini kompetensi guru sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 8 menyangkut kompetensi profesional, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi pedagogik (Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, 2005).

Faktor penting yang berdampak pada munculnya kesulitan belajar pada peserta didik ialah faktor lingkungan sekolah. Lingkungan sekolah dinilai mempunyai andil dalam menentukan keberhasilan siswa karena sekolah merupakan tempat kegiatan belajar dan proses pendidikan berlangsung. Lingkungan sekolah yang dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi proses pendidikan dengan koordinasi yang baik antara kepala sekolah dengan para guru, maka hal tersebut akan berdampak besar bagi perkembangan prestasi siswa. Sarana fisik dan segala fasilitas yang ada di lingkungan sekolah juga sangat mendukung kelancaran dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Dengan fasilitas yang memadai siswa akan jauh lebih bersemangat untuk belajar. Kurangnya kompetensi pedagogik guru (Emiliasari, 2018). Hal ini ditunjukkan umpamanya guru yang mengajar tidak sesuai dengan keahlian atau latar belakang pendidikannya, interaksi dan komunikasi antara guru dengan siswa yang kurang harmonis, guru yang menetapkan standar penguasaan pelajaran di atas kemampuan siswa, guru tidak mempunyai kecakapan dalam usaha memecahkan kesulitan belajar siswa, dan guru memakai metode mengajar yang tidak tepat dan bisa mengakibatkan masalah besar dalam pembelajaran (Dalyono, 2009).

Untuk memenuhi hal tersebut di atas, guru harus mampu mengelola pembelajaran yang memberikan rangsangan kepada peserta didik sehingga ia mau belajar karena memang peserta didiklah subjek utama dalam belajar. Guru yang mampu melaksanakan perannya sesuai dengan yang disebutkan di atas disebut sebagai seorang guru yang berkompentensi. Sebagai standar kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru dalam melaksanakan profesinya, pemerintah mengeluarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Adapun Kompetensi pedagogik yang dimaksud dalam tulisan ini yakni antara lain kemampuan pemahaman tentang peserta didik secara mendalam dan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik. Menurut Peraturan Pemerintah tentang Guru, bahwasanya kompetensi pedagogik Guru merupakan kemampuan Guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, Pemahaman terhadap peserta didik pengembangan kurikulum/silabus, Perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, Pemanfaatan teknologi pembelajaran, Evaluasi hasil belajar, pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Saryati, 2014).

Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 pasal 3 ayat 4 menyatakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran siswa yang setidaknya terdiri dari (1) pemahaman wawasan atau

landasan kependidikan, (2) pemahaman terhadap siswa, (3) pengembangan kurikulum dan silabus, (4) desain pembelajaran, (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (6) penggunaan teknologi pembelajaran, (7) evaluasi hasil belajar, dan (8) pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan potensi-potensi yang dimilikinya (Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, 2008).

Walaupun begitu, realitanya sekarang ini yang dikembangkan ialah corak pendidikan yang mengarah kepada kompetensi siswa (*student centered learning*) tetapi juga tidak mengurangi peran seorang guru dalam proses belajar mengajar, sebab kesuksesan proses belajar mengajar tidak bisa dilepaskan dari peran guru sebagai tenaga pengajar. Guru adalah aktor utama di dalam pembelajaran yang menentukan bagaimana warna pembelajaran.

Meningkatkan kompetensi pedagogik guru sangat terkait pada peran kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan, dan yang memberi bimbingan dan pengarahan serta memotivasi para guru. Sebab kepala sekolah mesti dapat membantu memberikan arahan sejumlah guru dalam meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan para siswa secara maksimal. Oleh karena itu, maka kepala sekolah dituntut untuk bisa mengelola lembaga pendidikan menuju perkembangan yang lebih maju dan menjanjikan masa depan (Sulistiyorini, 2009).

Untuk itu, peran utama dalam peningkatan kualitas pendidikan ialah dari mutu kepemimpinan. Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi dan membimbing seorang pemimpin kepada guru dan tenaga kependidikan untuk menjalankan berbagai tugas kependidikan dan penelitian dengan memanfaatkan sarana dan prasarana pendidikan yang ada, baik secara individu ataupun kelompok, agar tujuan pendidikan dapat diwujudkan (Musfah, 2015).

Perilaku kepala sekolah harus bisa meningkatkan kompetensi guru-guru dengan memberikan motivasi, melakukan interaksi secara bersahabat, dan bersikap terbuka. Kepala sekolah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah semestinya bisa meyakinkan kepada masyarakat bahwa program pendidikan sudah terlaksana dengan baik melalui pemberdayaan sumber daya tenaga pendidik. Bagaimanapun kepala sekolah adalah elemen penting bagi efektivitas sekolah. Kepala sekolah yang baik ditunjukkan dengan sifat dinamisnya dalam menyiapkan macam-macam program pendidikan (Sulistiyorini, 2009).

Keahlian manajerial dan kepemimpinan adalah dua peran yang tidak sama. Seorang manajer yang baik, yakni seorang yang dapat mengatasi kompleksitas organisasi, dia merupakan ahli perencanaan strategik yang handal, dapat mengorganisasikan kegiatan organisasi secara terkoordinasi, dan dapat mengevaluasi secara reliabel dan valid. Adapun seorang pemimpin yang efektif dapat membangun motivasi bawahan, menentukan arah, melakukan perubahan dengan benar, dan menjadi katalisator yang dapat mewarnai perilaku dan sikap bawahan (Musfah, 2015).

Dua peran kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin dalam organisasi seharusnya tidak dipisahkan satu sama lain, sebab tanpa keahlian manajerial, seorang pemimpin akan sulit menentukan sejumlah langkah kerja rasional yang dilandaskan pada berbagai nilai teoritis pengembangan organisasi. Keadaan ini bisa mengakibatkan kebuntuan. Sebaliknya, jika seorang manajer

tidak mempunyai keahlian memimpin, maka organisasi secara berangsur-angsur akan kehilangan pamornya, sebab tidak ada orang yang dijadikan rujukan, memberikan motivasi dan menentukan arah organisasi (Musfah, 2015).

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang dilakukan pada saat pembimbingan mahasiswa Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Pada bulan Juli – Agustus 2018, dengan observasi dan mewawancarai kepala sekolah dan wakil kepala sekolah SMK Sultan Agung Sumber Kabupaten Cirebon diperoleh keterangan bahwa sekolah tersebut sedang mengalami perkembangan lulusan jika dibanding tahun-tahun sebelum kepemimpinan saat ini, selaku kepala sekolah berupaya melakukan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Sebagai unsur pimpinan dan manajer kepala SMK Sultan Agung Sumber melakukan kegiatan perencanaan kegiatan terhadap upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru, dengan melakukan analisis terhadap kondisi kompetensi pedagogik guru berdasarkan penilaiannya sebagai pimpinan sekolah. Meskipun sebagian guru di sekolah ini sudah bersertifikasi namun ada beberapa guru di sekolah yang masih *underqualified* jika dilihat dari kualifikasi akademik. Beberapa guru ada yang belum melengkapi perangkat pembelajaran dalam hal ini salah satunya silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) ketika akan melaksanakan pembelajaran. Selain itu peran kepala sekolah di SMK Sultan Agung Sumber belum optimal, sarana prasarana yang belum memadai serta kurangnya alat informasi dan teknologi, kompetensi pedagogik guru yang masih harus dikontrol dengan baik serta kurangnya perhatian kepala sekolah terhadap kompetensi guru, serta monitoring kepala sekolah yang belum optimal

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mendalam. Hal ini dilakukan untuk mengungkap lebih jauh peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik para guru di SMK Sultan Agung Cirebon.

METODE

Penelitian ialah penelitian deskriptif kualitatif lapangan, karena penulis menggambarkan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, pandangan, pemikiran orang secara individual ataupun kelompok yang ada di lapangan penelitian langsung (Kurniawan, 2018). Tempat penelitian ini dilakukan di SMK Sultan Agung Sumber yang beralamat di Jalan Pangeran Kejaksan, Sumber, Kecamatan Sumber, Cirebon, Jawa Barat. Penelitian dilaksanakan dari 2 Februari 2019 sampai 20 Agustus 2019. Sumber data didapatkan dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, dan para staf. Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan wawancara mendalam, observasi mendalam non partisipatif, dan studi dokumentasi. Dalam melaksanakan analisis data digunakan sejumlah langkah, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

SMK Sultan Agung Cirebon merupakan sekolah yang kepemimpinannya diperankan oleh seorang kepala sekolah yang sekaligus bertindak sebagai seorang pendidik yang bertanggung jawab terhadap manajemen sekolah dan seluruh kegiatan sekolah. Dia berwenang penuh untuk melaksanakan berbagai kegiatan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Untuk itu, terlebih

dahulu dilakukan perencanaan peningkatan kompetensi pedagogik guru yang dilakukan dalam sejumlah kegiatan setiap permulaan tahun ajaran baru seperti rapat dengan mengundang struktur sekolah, yakni para wakil kepala sekolah, dewan guru, dan staf tata usaha. Tujuannya adalah memberikan pengarahan agar setiap guru dapat lebih mengembangkan keterampilannya dalam mengajar dan senantiasa menyusun administrasi yang baik pada waktunya.

Guna pengembangan diri menjadi guru yang berkompeten, kepala sekolah memfasilitasi guru untuk melakukan sejumlah aktivitas, yakni memperluas wawasan dengan membaca buku-buku yang bisa menunjang proses pembelajaran siswa, menertibkan administrasi seperti selalu mengembangkan silabus dan menyiapkan RPP. Kepala sekolah nampak dalam hal ini senantiasa mendukung dan para guru dalam mengembangkan profesinya.

Kepala sekolah mempunyai aturan dan kebijakan yang mesti dipatuhi, yaitu tentang persiapan dalam mengajar, kedisiplinan baik dalam mengisi waktu mengajar, membangun suasana sekolah yang kondusif ataupun yang lainnya. Disamping itu, kepala sekolah juga mempunyai sejumlah metode untuk merealisasikan hal tersebut, yaitu memberikan tugas fungsional kepada guru-guru, menugaskan mereka untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah seperti worksop, seminar pendidikan, dan juga pendelegasian guru dalam penataran. Kegiatan-kegiatan ini dinilai cukup bermanfaat untuk guru-guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogiknya seperti pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dengan benar, jika tuntutan guru sekarang ini semakin banyak dengan kurikulum yang menjadikannya semakin sibuk dengan tugas yang diemban.

Guna membuat kondisi pembelajaran yang kondusif sehingga kompetensi guru dapat berkembang, kepala sekolah membangun iklim organisasi yang baik. Untuk itu, kepala sekolah membuat pembinaan terutama bagi para guru baru yang masih kesulitan dalam mengajar. Peneliti tidak menjumpai guru yang mengajar tidak pada bidangnya. Untuk itu program yang diterapkan kepala sekolah terhadap para guru seperti pemilihan metode mengajar, pendalaman materi sesuai dengan bidang studi diampu, dan penggunaan media pembelajaran. Kepala sekolah menunjuk guru ahli untuk menyampaikan materi yang berhubungan dengan pengampuhan pelajaran oleh guru yang berbeda. Kegiatan ini dilakukan sewaktu-waktu di saat diperlukan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesadaran guru-guru untuk meningkatkan kompetensinya.

Disamping itu, kepala sekolah juga memberi pelayanan kepada guru-guru sejalan dengan kebutuhan, sebab apa yang menjadi keperluan guru menjadi tanggung jawab dan tugas kepala sekolah untuk dapat memberi pelayanan yang baik. Program yang dirancang oleh kepala sekolah bersifat demokratis, dalam hal ini sekolah juga bersifat terbuka dan juga memberikan wewenang kepada setiap guru untuk turut serta mengungkapkan gagasan tentang program yang dimilikinya. Sikap keterbukaan dan kepedulian inilah yang menjadikan program peningkatan kompetensi pedagogik guru, terlebih kompetensi pedagogik guru bisa berjalan dengan baik.

Sejalan dengan fakta tersebut, Gary A. Yulk mengutarakan mengenai kepemimpinan merupakan proses menghargai orang lain guna memahami dan menyepakati pada apa yang harus dilaksanakan dan bagaimana hal tersebut bisa dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi upaya individu atau

kelompok guna memenuhi tujuan bersama (Yukl, 2005). Jadi seorang pemimpin tidak mesti bersikap otoriter dalam memberikan instruksi atau tugas yang mesti dilakukan oleh bawahannya.

Usaha yang dilakukan kepala sekolah memang telah terlihat cukup baik dengan memberikan pelayanan sebagai penunjang kebutuhan guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogiknya. Memberi kesempatan kepada guru guna mengikuti berbagai pelatihan, seminar pendidikan, workshop, dan juga merekomendasikan guru untuk mengikuti aktivitas pengembangan diri di luar sebagai wujud upaya sadar seorang guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogiknya. Selain itu sebelum guru mengajar kepala sekolah terlebih dahulu meminta perangkat pembelajaran, untuk menilai apakah nanti apabila diamati dalam proses belajar mengajar sejalan atau tidak dengan apa yang dirancang.

Dalam arti luas, masyarakat membutuhkan kompetensi, yakni standar kemampuan yang dibutuhkan untuk mendeskripsikan kualifikasi seseorang baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam menunaikan tugasnya. Peningkatan pelatihan, kemampuan, dan legalitas kewenangan mengajar. Untuk itu, ke depan kepala sekolah berobsesi untuk lebih meningkatkan lagi tingkat selektifitas untuk para guru baru yang melamar untuk staf pengajar di sekolahnya.

Melalui visi misi, dan tujuannya, peneliti melihat kepala sekolah berupaya memberi contoh yang baik kepada guru-guru. Visi misi tersebut nampaknya memudahkan kepala sekolah dalam memandu tugasnya. Sebagai kepala sekolah ia cukup berupaya untuk meningkatkan kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik. Kepala sekolah memang tidak mempunyai perencanaan khusus berupa berbagai program secara tertulis. Ide-ide kebijakan kepala sekolah itu muncul dari penilaian dan pengamatan selama perjalanan akademik.

Berkaitan dengan hal di atas, Nichols menjelaskan bahwa kebijakan adalah suatu keputusan yang dipikirkan secara hati-hati dan matang oleh pengambil keputusan puncak dan bukan aktivitas yang berulang-ulang atau rutinitas yang terprogram atau berhubungan dengan peraturan tertentu (Syafaruddin, 2008). Bogue dan Saunders menyimpulkan bahwa kebijakan menerangkan tentang sasaran umum organisasi yang memuat alasan bagi keberadaan dan menyediakan arah penyusunan keputusan bagi pencapaian tujuan (Syafaruddin, 2008).

Selain itu, kepala sekolah melakukan musyawarah guru bidang studi yang dilaksanakan pada setiap permulaan tahun ajaran baru. Kepala sekolah juga melaksanakan pembinaan yang bersifat personal terhadap para guru sehingga terjalin hubungan yang harmonis antar guru sesama guru maupun guru dengan kepala sekolah.

Dalam rangka membangun suasana belajar yang aktif, atas bimbingan kepala sekolah, para guru mendesain pembelajaran semenyenangkan mungkin. Sebagaimana penjelasan kepala sekolah bahwa mengajar itu adalah seni yang tidak setiap orang dapat melakukannya. Untuk itu, guru dianjurkan untuk mempersiapkan berbagai hal yang berhubungan dengan aktivitas belajar mengajar. Hal ini didasarkan pemahaman bahwa kegiatan-kegiatan tersebut sudah merupakan tugas guru. Lebih jauh, tugas guru juga memikirkan dan memilih metode yang tepat bagi pembelajaran yang ia lakukan sesuai dengan karakter bahan ajarnya. Berdasarkan pengamatan, beberapa guru sudah menggunakan metode yang bersifat mengaktifkan siswa seperti metode bermain

peran, diskusi, tutor sebaya, *jigsaw*, demonstrasi, dan lain-lain. Sesekali juga, ada guru yang mendatangkan pakar pada bidang tertentu untuk membantu mengajar dan hal tersebut mendapat tanggapan yang baik dari para siswa, sebab mereka memperoleh wawasan dan pengetahuan baru. Dengan demikian, peneliti melihat hal ini mencerminkan kompetensi pedagogik guru agar para siswa tidak merasa jenuh dengan pembelajaran yang bervariasi. Kebijakan kepala sekolah tersebut didukung oleh guru-guru di lingkungan sekolah, sebab pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan mendorong para guru untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan dan penguasaan materi pembelajaran secara mendalam dan luas, yang meliputi penguasaan materi kurikulum bahan ajar di sekolah, substansi keilmuan yang menaungi materinya, dan penguasaan terhadap struktur dan metodologi, apabila tidak, bukan tidak mungkin guru dapat tertinggal dari para siswanya.

Kedisiplinan yang dibangun kepala sekolah tidak saja ditekankan kepada peserta didik, namun pula terhadap para guru. Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa guru adalah sosok yang harus menjadi teladan bagi peserta didiknya. Kepala sekolah acapkali melakukan monitoring kepada guru dan menetapkan kebijakan kepada guru, apabila didapatkan ada yang tidak disiplin seperti terlambat datang ke sekolah atau berkali-kali tidak masuk mengajar, melalui teguran halus secara langsung maupun sindiran dalam rapat dengan para guru dan staf. Jika dalam rapat tersebut masih saja ada guru yang kurang mempedulikan, maka kepala sekolah melakukan tindakan dengan memanggil guru yang dimaksud dan dicarikan penyelesaiannya yang terbaik. Kepala sekolah berupaya terbuka dalam berbagai hal, baik yang terkait dengan keuangan sekolah ataupun yang lainnya sehingga terbangun iklim organisasi yang kondusif dan saling percaya antara sivitas sekolah.

Monitoring lain kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik guru di SMK Sultan Agung Cirebon dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas. Kegiatan ini dilaksanakan dengan waktu yang tidak ditentukan, senantiasa diingatkan agar para guru tidak pernah lepas dari persiapan yang matang yang menyangkut kelengkapan proses belajar mengajar. Adapun substansi yang menjadi titik tekan pada monitoring, yaitu program semester, program tahunan, silabus, proses penyusunan RPP, materi ajar, LKS, media pembelajaran, kesiapan peserta didik, proses KBM, dan kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran serta senantiasa berkreasi menemukan cara-cara baru yang lebih baik.

Kepemimpinan yang efektif tidaklah sesuatu yang idealis yang mustahil untuk tercapai. Artinya kepemimpinan yang efektif bisa dicapai dengan cara berpegang pada upaya tertentu ataupun faktor kunci yang bisa berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu pula, sebab kepemimpinan senantiasa berhadapan dengan antar unsur manusia sebagai individu yang satu dan yang lainnya (Wahjosumidjo, 2002).

Demikian pula dengan yang dilakukan oleh Kepala SMK Sultan Agung Cirebon secara terus menerus, dalam kepemimpinannya senantiasa berupaya agar eksistensi dirinya sebagai kepala sekolah dapat memberikan perubahan bagi peningkatan mutu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Hal ini mengingat bahwa guru adalah sosok terdepan dalam proses pendidikan, dialah yang langsung berhadapan dengan

siswa, maka dengan sendirinya hal tersebut dapat membawa perubahan ke arah yang lebih baik kepada para siswa.

Peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah, yaitu berperan dalam memikirkan dan merancang dengan seksama tujuan kelompok serta menjelaskannya agar para bawahannya bisa bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan, dan berperan juga dalam memberikan dorongan kepada para guru untuk menganalisis keadaan agar bisa merumuskan rencana aktivitas kepemimpinan yang bisa memberikan harapan yang baik, serta berperan dalam memberikan motivasi kepada para guru untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan bagi dasar pertimbangan tertentu (Indrafachrudi, 1993).

Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala SMK Sultan Agung Cirebon memiliki sejumlah aktivitas untuk meningkatkan tingkat kompetensi pedagogik guru, yaitu melalui penyelenggaraan pelatihan. Pelatihan dilakukan untuk lebih meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Melalui keikutsertaan guru dalam mengikuti pelatihan, maka dapat meningkatkan kompetensinya mengenai pendekatan, metode, dan strategi mengajar dengan baik, sebab dalam pelatihan ini guru-guru dapat mengetahui dan memahami tentang cara menggunakan metode, media, manajemen kelas yang baik, dan lain-lain. Sehingga dalam praktek keseharian belajar mengajar perjalanannya peserta didik dapat mengikuti pelajaran dengan suasana senang dan *meaningfull* sehingga mudah untuk menerima materi yang diberikan oleh guru.

Kompetensi guru adalah perpaduan kemampuan spiritual, sosial, teknologi, keilmuan, dan personal yang secara utuh menciptakan kompetensi standar profesi guru, yang meliputi penguasaan bahan ajar, pemahaman terhadap siswa, pembelajaran yang mendidik bagi pengembangan diri pribadi dan profesionalisme.

Selain pelatihan yang diselenggarakan oleh SMK Sultan Agung Sumber, guru juga disarankan dan ditugaskan untuk mengikuti sejumlah pelatihan di luar sekolah, baik yang diadakan oleh perguruan tinggi, dinas pendidikan, maupun oleh lembaga-lembaga yang lainnya. Guru-guru di sekolah ini dimotivasi oleh kepala sekolah untuk memanfaatkan kegiatan tersebut, sebab melalui pelatihan ini, maka dapat semakin diperoleh wawasan, pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh oleh guru yang bersangkutan. Keikutsertaan dalam pelatihan yang telah dirancang guru melalui inisiatif sendiri maupun melalui penugasan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala SMK Sultan Agung Cirebon merencanakan penugasan guru-guru untuk mengikuti pelatihan dan mengharapkan mereka bisa menyampaikan apa yang didapat dari pelatihan tersebut kepada guru-guru yang lain.

Untuk ikut menentukan kelancaran pelaksanaan tugas mengajar, seseorang guru seyogyanya menselaraskan antara bidang yang diampunya dengan latar belakang pendidikan guru yang bersangkutan. Contoh untuk mengajar mata pelajaran Bahasa Inggris guru tersebut mesti alumni dari Pendidikan Bahasa Inggris, begitu pula yang mengajar mata pelajaran ilmu Agama Islam harus juga lulusan Pendidikan Agama Islam, bukan sebaliknya. Dengan demikian, dengan adanya relevansi tersebut akan lebih menselaraskan guru baik dalam pemberian materi, penggunaan media, metode, dan lain-lain, sehingga aktivitas pembelajaran dapat berlangsung dengan maksimal. Begitu

pula yang terjadi di SMK Sultan Agung Cirebon, guru yang mengajar sudah sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Sejalan dengan keputusan pemerintah bahwa standar kualifikasi guru SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA ialah sekurang-kurangnya harus Sarjana (S1), sebab kualifikasi tersebut adalah salah satu syarat menjadi guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik. Dengan demikian, meskipun guru tersebut menguasai materi yang diajarkan, namun ia belum mencapai standar kualifikasi tersebut, maka ia tidak dapat dinilai sebagai guru yang memenuhi standar secara pedagogik. Begitu pula kualifikasi yang memenuhi standar nasional, namun dari aspek pengetahuan dikategorikan masih terbatas, maka dengan sendirinya dalam meningkatkan proses belajar mengajar belum bisa optimal, sebab antara pengetahuan dan kualifikasi saling terkait satu sama lain. Oleh sebab itu, untuk menindak lanjuti peraturan pemerintah tersebut, kepala SMK Sultan Agung Cirebon selalu memotivasi guru-guru dan para staf untuk tidak pernah berhenti meningkatkan kompetensi pedagogiknya melalui pengembangan wawasan dan kualifikasinya, bahkan pendidikan lanjut ke jenjang yang lebih tinggi.

Fakta ini dapat dipahami sebab peningkatan kompetensi pedagogik guru adalah kebutuhan sejalan dengan kondisi internal dan tuntutan eksternal sekolah dan pengembangan kualifikasi guru di lingkungan dunia kerja mesti dilaksanakan dengan jelas selaras dengan kebijakan kepala sekolah dan tidak hanya berdasarkan pertimbangan personal tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan, yang menjadi landasan dalam usaha pengembangan profesionalisme guru ialah UU Sistem Pendidikan Nasional Pasal 42 Ayat 1, yakni pendidik harus mempunyai kualifikasi minimum dan sertifikasi selaras dengan tingkat kewenangan mengajar, sehat jasmanani dan rohani, serta mempunyai kompetensi guna merealisasikan tujuan pendidikan nasional dan Undang-Undang Guru dan Dosen Pasal 8 menyatakan bahwa guru harus mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk merealisasikan tujuan pendidikan nasional dan Pasal 9 kualifikasi akademik sebagaimana yang dimaksudkan dalam Pasal 8 didapatkan melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.

Dari sejumlah langkah yang dilakukan oleh kepala SMK Sultan Agung Cirebon bisa difahami bahwa ia mempunyai peran atau inisiasi yang cukup kuat dalam rangka pengembangan kompetensi pedagogik guru yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Hal tersebut diindikasikan dari upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah melalui langkah-langkah yang sudah direncanakan dan dilakukan seperti yang sudah dipaparkan diatas. Selain itu kebijakan yang sudah diputuskan oleh kepala sekolah dimaksudkan untuk lebih meningkatkan mutu pendidikan di SMK Sultan Agung Cirebon melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusianya, dalam hal ini kompetensi pedagogik guru, sebab kualitas pendidikan sangat terkait dengan seorang guru atau pendidik. Dengan demikian, seorang kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting. Figur kepala sekolah yang berpengetahuan luas dan memiliki sisi *leadership* yang bagus berperan bagi kemajuan suatu lembaga pendidikan, maka dengan sendirinya mutu pendidikan pun ikut meningkat.

SIMPULAN

Kepala SMK Sultan Agung Cirebon sudah melakukan perannya sebagai pemimpin dengan cukup baik dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Hal ini ditunjukkan dengan upaya yang dilakukan dengan cara memfasilitasi dan memotivasi guru-guru untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan tingkat kualifikasinya, dan keterampilan mengajar melalui pendelegasian guru-guru dalam berbagai program pelatihan baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah, memberikan pengarahan melalui rapat-rapat, menertibkan administrasi mengajar, membangun iklim organisasi yang baik, melakukan musyawarah Guru Bidang Studi, dan melakukan monitoring.

REFERENSI

- Adam, L., & Negara, S. D. (2015). Improving Human Capital through Better Education to Support Indonesia's Economic Development. *Economics and Finance in Indonesia*, 61(2), 92. <https://doi.org/10.7454/efi.v61i2.506>
- Aisyah, S., & Badrudin, B. (2019). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif Pada Sekolah Inklusif. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 1(1), 67–76. <https://doi.org/10.15575/isema.v1i1.4986>
- Arismunandar. (2018). Competency of Elementary Schools Principals in Supporting the Standardization of Leadership in Education. *Journal of Physics: Conference Series*, 1028, 012184. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1028/1/012184>
- Dalyono. (2009). *Psikologi Pendidikan*. Rineka Cipta.
- De Smul, M., Heirweg, S., Devos, G., & Van Keer, H. (2019). School and teacher determinants underlying teachers' implementation of self-regulated learning in primary education. *Research Papers in Education*, 34(6), 701–724. <https://doi.org/10.1080/02671522.2018.1536888>
- Emiliasari, R. N. (2018). An Analysis Of Teacher Pedagogical Competence In Lesson Study Of MGMP SMP Majalengka. *ELTIN JOURNAL, Journal of English Language Teaching in Indonesia*, 6(1), 22. <https://doi.org/10.22460/eltin.v6i1.p22-33>
- Engkoswara, & Komariah, A. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Alfabeta.
- Hamalik, O. (2006). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Bumi Aksara.
- Haseena, & Mohammed, A. (2015). Aspects of Quality in Education for the Improvement of Educational Scenario. *Journal of Education and Practice*, 6(4), 100–106.
- Indrafachrudi, S. (1993). *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*. Ghalia Indonesia.
- Komariah, A. (2012). Authentic Leadership Kepala Sekolah dalam Menanamkan Sistem Nilai. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 18(2), 194–200. <http://dx.doi.org/10.17977/jip.v18i2.3621>
- Kucharčiková, A., Mičiak, M., & Hitka, M. (2018). Evaluating the Effectiveness of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Context of Sustainability. *Sustainability*, 10(9), 3211. <https://doi.org/10.3390/su10093211>

- Kumar, P. (2018). Human Resoyrce Development Through Quality Education. *International Journal of Research in Economics And Social Science (IJRESS)*, 8(2), 259–266.
- Kunter, M., Klusmann, U., Baumert, J., Richter, D., Voss, T., & Hachfeld, A. (2013). Professional competence of teachers: Effects on instructional quality and student development. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 805–820. <https://doi.org/10.1037/a0032583>
- Kurniawan, A. (2018). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Rosdakarya.
- Machali, I. (2018). Model Kepemimpinan Sekolah Kelas Menengah Muslim Di Yogyakarta. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 16(3). <https://doi.org/10.32729/edukasi.v16i3.489>
- Menon, G. (2014). Maintaining Quality of Education in Management Institutes – Reforms Required. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 122–129. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.176>
- Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. (2005). *UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 14 TAHUN 2005 TENTANG GURU DAN DOSEN*.
- Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. (2008). *PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 74 TAHUN 2008 TENTANG GURU*.
- Mohammed, J., Bhatti, M. K., Jariko, G. A., & Zehri, A. W. (2013). Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis. *Journal of Managerial Sciences*, 7(1), 127–133.
- Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Prenada Media Grup.
- Nellitawati, N. (2018). Motivation and Innovation Role of School's Principal in Improving Teacher Professionalism. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 3(2). <https://doi.org/10.23916/0020180313520>
- Ozturk, I. (2001). The Role Of Education In Economic Development: A Theoretical Perspective. *Journal of Rural Development and Administration*, 33(1), 39–47.
- Patimah, S. (2015). *Manajemen Kepemimpinan Islam Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*. Alfabeta.
- Saondi, O., Suherman, A., & Armasari, I. (2010). *Etika Profesi Keguruan*. Refika Aditama.
- Saryati. (2014). Upaya Peningkatan Kompetensi Paedagogik Guru Sekolah Dasar. *Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 669–681. <https://doi.org/10.23036/bmp.v2i1.3812>
- Septiani, N. (2019). Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 1(2), 18–27. <https://doi.org/10.15575/isema.v1i2.4989>
- Sulistiyorini. (2009). *Evaluasi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Teras.
- Syafaruddin. (2008). *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Yang Efektif*. Rineka Cipta.
- UNESCO (Ed.). (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* UNESCO Publishing.

- Vashisth, S. (2018). Role of Education in Nation Building. *Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 23(7), 52–54.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Grafindo Persada.
- Widodo, B. S. (2016). The Factors Which Influence the Quality of Education in Undeveloped Area (Multi-Cases Study in 10 Districts in Indonesia). *Prosiding ICTTE FKIP UNS*, 1(1), 624–630.
- Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Prenhallindo.