

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN KEPROFESIAN
BERKELANJUTAN (PKB) GURU BERSERTIFIKAT PENDIDIK
(STUDI MULTI SITUS DI SMAN 3 MADIUN DAN SMAN 1 GEGER MADIUN)**

**ROLE OF SCHOOL PRINCIPALS ON CONTINUING PROFESSIONAL
DEVELOPMENT (CPD) OF TEACHERS ARE CERTIFIED EDUCATORS (MULTI
SITE STUDY IN SMAN 3 MADIUN AND SMAN 1 GEGER MADIUN)**

**Mediana Wahyu Pradhani
Ali Imron
Ahmad Nurabadi**

E-mail: medianawp@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: The research purpose is to describe the role of school principals on continuing professional development of teachers are certified educators in SMAN 3 Madiun and SMAN 1 Geger Madiun. This study use qualitatif approach by multisite design. Analyzed by on site analysis and cross-site analysis. The research finding on the role of school principals as educators, managers, administrators, and supervisors is to determine the success of the principals in the professionalism of teachers who carry out the continuing professional development.

Keywords: role of school principals, continuing professional development.

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan guru bersertifikat pendidik di SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menggunakan rancangan penelitian studi multi situs. Teknik analisis data menggunakan analisis data kasus individu dan analisis data lintas situs. Temuan penelitian ini tentang peran kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, dan supervisor adalah untuk mengetahui keberhasilan kepala sekolah dalam profesionalisme guru yang melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Kata kunci: peran kepala sekolah, pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Semua komponen dalam pendidikan formal mempunyai pengaruh untuk meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu komponen pendidikan formal yang sangat berperan adalah kepala sekolah. Menurut Wahjosumidjo (2007:81), “Kepala sekolah yang berhasil ialah kepala sekolah yang mampu memahami organisasi sekolah sebagai organisasi yang kompleks, unik, dan khas, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsi-fungsinya sebagai kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan,

termasuk dalam peningkatan kompetensi guru. Hal ini karena guru merupakan komponen lain yang tak kalah penting dalam pendidikan yang merupakan salah satu faktor yang paling mendasar dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar yang baik. Untuk itu kepala sekolah harus menyiapkan strategi khusus dalam meningkatkan kompetensi guru.

Profesionalisme guru ini menjadi sesuatu yang muncul di permukaan publik seiring dengan tuntutan pendidikan yang bermutu pula. Guru sebagai tenaga profesional mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat penting dalam mencapai visi pendidikan 2025 yaitu menciptakan insan Indonesia cerdas dan kompetitif. Oleh karena itu, profesi guru harus dihargai dan dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab II Pasal 2 (poin 1) menyatakan bahwa “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. Untuk menjadi guru yang profesional bukan merupakan suatu hal yang gampang, karena untuk menjadi profesional membutuhkan kinerja yang tinggi, tanggungjawab besar, serta pengalaman dan ketrampilan yang banyak pula.

Penelitian ini dilakukan di dua sekolah menengah atas negeri (SMAN) favorit di Madiun, yaitu SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun. Kedua kepala sekolah ini memiliki andil besar dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan guru, karena kepala sekolah tersebut memiliki peran strategis dalam mempengaruhi guru untuk meningkatkan kinerja. Penelitian ini dilakukan dengan harapan untuk mengetahui peran yang dilakukan kepala sekolah untuk membantu guru bersertifikat pendidik dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).

METODE

Penelitian ini memfokuskan pada peran kepala sekolah dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan guru bersertifikat pendidik di SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang pada akhirnya akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata dan bahasa dari sumber penelitian. Pendekatan ini dipilih karena masalah yang akan diteliti lebih banyak menyangkut proses dan memerlukan pengamatan atau observasi pada situasi tertentu. Bogdan dan Biklen (dalam Ulfatin, 2013:23) mendefinisikan "metodologi penelitian

kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati".

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah studi multi situs yang melibatkan beberapa situs dan subjek penelitian sebagai kasus. Menurut Bogdan dan Biklen (Ulfatin, 2013: 67), rancangan studi multi situs merupakan salah satu bentuk rancangan penelitian kualitatif yang memang dapat digunakan terutama untuk mengembangkan teori yang diangkat dari beberapa latar penelitian yang serupa, sehingga dapat dihasilkan teori yang dapat ditransfer ke situasi yang lebih luas dan lebih umum cakupannya". Kehadiran peneliti sangat penting sebagai instrumen kunci penelitian sekaligus ikut serta pada kegiatan dalam mencari informasi untuk memperoleh informasi yang valid. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Ulfatin (2013: 182) "penelitian kualitatif berusaha untuk memahami makna peristiwa dan interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2011; Ulfatin, 2013; Wiyono, 2007). Sedangkan analisis data menggunakan: (1) analisis data dalam situs pada setiap sekolah yang dijadikan subyek penelitian, dan (2) analisis data lintas situs, yang merupakan paduan dari temuan-temuan yang dihasilkan yang dihasilkan dari kasus penelitian untuk menemukan persamaan yang diperoleh pada masing-masing situs. Keabsahan data dilakukan dengan mengecek atau menguji empat kriteria, yaitu (1) derajat kepercayaan atau kredibilitas (*credibility*), (2) transferabilitas (*transferability*), (3) ketergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian atau konfirmabilitas (*confirmability*). Dengan adanya keabsahan data, kesimpulan hasil penelitian akan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah dengan dukungan data yang valid (Ulfatin, 2013).

HASIL

Peneliti mendeskripsikan hasil temuan di lapangan berdasarkan pada fokus penelitian peran dan fungsi kepala sekolah yaitu: 1) sebagai pendidik (*educator*), 2) manajer, 3) administrator, 4) supervisor, dan 5) kendala dan solusi kepala sekolah dalam menjalankan perannya di SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun. Informasi yang diperoleh dari proses observasi, dokumentasi dan wawancara diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana pelaksanaan peran kepala sekolah dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan guru bersertifikat pendidik di SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun.

Paparan Data Penelitian Situs 1: SMAN 3 Madiun

Peran Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tambahan tugas sebagai kepala sekolah. Kemajuan sekolah sangat tergantung dengan kepemimpinan dari seorang kepala sekolah, karena kepala sekolah yang berada di paling depan dari sekolah untuk menggerakkan kegiatan dan menetapkan target/tujuan untuk sekolah. Berkaitan dengan profesionalisme guru dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah mempunyai peran dan fungsi yang sangat penting untuk mengembangkan kompetensi guru tersebut.

Di SMAN 3 Madiun ini kepala sekolah selalu berupaya untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme gurunya, salah satunya melalui pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru. Dengan demikian, kepala sekolah harus bisa menjadi teladan yang baik untuk guru-guru. Berdasarkan wawancara beberapa informan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah tugas tambahan yang diberikan pada guru yang dinyatakan layak untuk mendapat tugas tambahan menjabat kepala sekolah, namun kendala-kendala dalam menjalankan peran sebagai guru secara teknis terkadang berbenturan dengan peran-peran yang lain.

Kepala sekolah SMAN 3 Madiun memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang guru. Mengingat kepala sekolah harus mengembangkan dan meningkatkan kemajuan para guru dalam mengajar di kelas. Maka menanamkan jiwa pendidik dan profesionalisme penting sekali, agar proses belajar mengajar berlangsung bukan semata-mata hanya selesai menjalankan tugas, tapi para guru perlu memahami hakekat sebagai seorang guru, bahwa para guru memiliki tanggung jawab mengubah perilaku siswa. Selain itu bila para guru mencintai pekerjaannya maka proses belajar mengajar berjalan dengan menyenangkan. Ada beberapa hal yang dilakukan kepala sekolah sebagai upaya untuk memberi kesadaran para guru agar memiliki jiwa pendidik dan memiliki profesionalisme. Salah satunya mengarahkan guru agar senantiasa melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Dari berbagai ragam data diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pendidik di SMAN 3 Madiun dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel Peran Kepala Sekolah sebagai Pendidik SMAN 3 Madiun

Komponen	Keadaan
-----------------	----------------

Peran dan fungsi sebagai pendidik (<i>educator</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki jiwa sebagai seorang pendidik dalam PKB guru 2. Memiliki profesionalisme dalam mengajar berkaitan dengan kegiatan PKB guru 3. Memberikan keteladanan menjadi guru yang baik terkait dengan kegiatan PKB guru 4. Berupaya untuk memberi teladan guru-guru agar memiliki profesionalisme dalam mengajar melalui kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)
Hal-hal yang perlu diperhatikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembagian waktu antara peran sebagai seorang guru dan sebagai kepala sekolah, dengan adanya jam mengajar yang terbuang karena tugas-tugas yang lain sebagai kepala sekolah 2. Perlunya perhatian yang lebih terhadap guru-guru yang masih menjadikan profesi guru sebagai profesi antara atau bukan pilihan yang sesungguhnya 3. Perlunya perhatian pula untuk guru yang belum begitu mengerti tentang PKB.

Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer berperan dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien, dan tentunya ia memegang posisi puncak dalam menentukan keberhasilan tujuan sekolah. Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru melalui pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) yakni kepala sekolah SMAN 3 Madiun hendaknya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk senantiasa dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi.

Di SMAN 3 Madiun ini bisa dikatakan sudah banyak guru yang mengetahui pentingnya PKB, namun sangat disayangkan jika ada guru yang kurang memperhatikan dampak positif pelaksanaan PKB. Terlebih lagi kegiatan dalam program PKB yang sering dilakukan ialah pengembangan diri (80%), publikasi ilmiah (15%), dan karya inovatif (5%). Selain itu, kepala sekolah juga melakukan pengawasan dan evaluasi kepada guru-guru yang melaksanakan PKB. Namun, karena banyaknya guru yang ada pengawasan dan evaluasi belum terlaksana secara maksimal.

Pengawasan ini dilakukan secara berkala, sedangkan evaluasinya dilakukan setiap 1 tahun sekali dengan cara guru-guru mengumpulkan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai Negeri). SKP merupakan bagian dari PPK PNS atau dahulu disebut DP-3, PPK PNS ini terdiri dari 60% SKP dan 40% penilaian perilaku. SKP dibuat oleh guru setiap 1 tahun sekali dan wajib dilaksanakan, karena juga merupakan syarat untuk kenaikan pangkat golongan. Oleh karena itu, kepala sekolah di SMAN 3 Madiun ini sebagai manajer, maka kepala sekolah harus bisa *manage* guru dalam merencanakan, melaksanakan, hingga evaluasi dan refleksi SKP yang dibuat oleh guru. Dari berbagai ragam data diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer di SMAN 3 Madiun dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer SMAN 3 Madiun

Komponen	Keadaan
Peran sebagai manajer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan fungsi-fungsi manajemen terkait dengan PKB Guru 2. Membuat perencanaan yang melibatkan staf terkait dengan PKB guru 3. Membuat program sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah dan kebutuhan guru dalam kegiatan PKB guru 4. Melakukan pengawasan dan evaluasi dalam pelaksanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru 5. Melakukan kerja-kerja dalam bentuk tim dalam kegiatan PKB guru 6. Memberi kesempatan pada guru untuk melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam PKB guru
Kendala	<ol style="list-style-type: none"> 1. Padatnya program sekolah yang dibuat 2. Pengawasan dan evaluasi yang belum optimal 3. Waktu yang terbatas 4. Mekanisme pengawasan yang belum optimal

Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah, sehingga bisa lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki 6 hal penting yaitu kemampuan mengelola administrasi KBM dan BK, kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, kemampuan mengelola administrasi ketenagaan, kemampuan mengelola administrasi keuangan, kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana, dan kemampuan mengelola administrasi persuratan. Di SMAN 3 Madiun ini kepala sekolah yaitu Bapak Didik Wahyu Widayat telah melaksanakan perannya sebagai administrator dengan baik.

Dalam perannya sebagai administrator ini Bapak Didik telah melakukan pengelolaan administrasi kurikulum sampai persuratan dengan baik, beliau tidak mengelola sendiri, namun juga dibantu oleh wakil kepala sekolah, guru dan karyawan TU (Tata Usaha).

Selanjutnya peran kepala sekolah sebagai administrator terkait dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan guru ini lebih berkenaan dengan pengelolaan keuangan. Oleh karena itu, untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak terlepas dari faktor biaya.

Dengan demikian, jika kepala sekolah dapat dengan baik menjalankan perannya sebagai administrator terkait keuangan dalam PKB guru, maka keuangan sekolah juga tidak akan membengkak. Mengingat juga, karena semua guru sudah mendapat tunjangan profesi yang didalamnya ada rincian untuk penggunaan pengembangan profesi. Dari berbagai ragam data diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator di SMAN 3 Madiun dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator SMAN 3 Madiun

Komponen	Keadaan
Kepala sekolah sebagai administrator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelola administrasi kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana, dan mengelola administrasi persuratan. 2. Mengalokasikan anggaran yang memadai untuk guru yang melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) 3. Membagi tugas-tugas pengelolaan administrasi secara teknis yang melibatkan wakil kepala sekolah, guru dan karyawan dalam kegiatan PKB guru 4. Memfasilitasi guru dan karyawan dalam memudahkan kerja dengan perangkat SOP (<i>Standarization Operating System</i>) dalam administrasi terkait dengan kegiatan PKB guru
Kendala	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fungsi sebagai administrator cukup menyita waktu dan pekerjaan kepala sekolah 2. Tuntutan administrasi dan birokrasi yang cukup rumit dan detail dari Dinas Pendidikan 3. Terbatasnya tenaga teknis administrasi yang baik dari sisi kuantitas dan keahlian 4. Minimnya anggaran untuk guru yang melaksanakan PKB, terlebih untuk kategori publikasi ilmiah dan karya inovatif

Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor

SMAN 3 Madiun merupakan sekolah menengah atas negeri di Madiun yang sudah tak asing lagi untuk diperbincangkan, apalagi SMAN 3 Madiun merupakan salah satu sekolah terfavorit bagi warga masyarakat Madiun. Di sekolah ini sering mendapat kunjungan dari Dinas Pendidikan, pihak Adiwiyata Mandiri untuk sekolah maupun kunjungan dari pihak-pihak tim penilai yang mempengaruhi kemajuan SMAN 3 Madiun. Jika sekolahnya saja mendapatkan kunjungan yang mendapat respon yang baik dari pihak luar, apalagi dengan gurunya yang selalu juga mendapat kunjungan dari kepala sekolah untuk mensupervisi guru

dalam kelas maupun sekolah demi memperbaiki segi kualitas dan kuantitas guru dalam mengajar dan membina siswa-siswanya di dalam kelas.

Kepala sekolah SMAN 3 ini akan melakukan supervisi pada guru-guru yang mengajar di kelas, sejauh mana guru melaksanakan pembelajaran di kelas, misalkan ada guru yang harusnya mengajar dengan menggunakan alat peraga, namun guru tersebut tidak mengaplikasikannya, maka kepala sekolah memberi saran kepada guru yang bersangkutan untuk melakukan program PKB kategori karya inovatif, pembuatan peraganya tidak perlu rumit, sederhana namun bisa di pahami oleh siswa. Jadi, kepala sekolah SMAN 3 Madiun ini sangat memperhatikan bagaimana perkembangan guru-gurunya. Dari berbagai ragam data diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor di SMAN 3 Madiun dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor SMAN 3 Madiun

Komponen	Keadaan
Kepala sekolah sebagai supervisor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat program supervisi dalam kegiatan PKB guru 2. Supervisi yang dilakukan supervisi kelas, supervisi kinerja 3. Tindak lanjut dari supervisi dalam bentuk program pengembangan dan peningkatan profesionalisme guru yaitu PKB guru 4. Memberi arahan yang positif bagi guru yang kurang untuk mengikuti PKB guru
Kendala	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisi kurang rutin dan intensif 2. Padatnya agenda kepala sekolah

Kendala dan Solusi Kepala SMAN 3 Madiun dalam Menjalankan Perannya

Dalam menjalankan semua perannya, kepala SMAN 3 Madiun tentunya juga mendapat kendala-kendala yang dapat menghambat berjalannya kegiatan PKB guru. Kendala-kendala pada masing-masing peran kepala SMAN 3 Madiun tersebut adalah: Pertama, kendala peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai pendidik: (a) Pembagian waktu antara peran sebagai seorang guru dan sebagai kepala sekolah, dengan adanya jam mengajar yang terbuang karena tugas-tugas yang lain sebagai kepala sekolah, (b) Perlunya perhatian yang lebih terhadap guru-guru yang masih menjadikan profesi guru sebagai profesi antara atau bukan pilihan yang sesungguhnya, dan (c) Perlunya perhatian pula untuk guru yang belum begitu mengerti tentang PKB. Kedua, kendala peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai manajer: (a) Padatnya program sekolah yang dibuat, (b) Pengawasan dan evaluasi yang belum optimal, (c) Waktu yang terbatas, dan (d) Mekanisme pengawasan yang belum optimal. Ketiga, kendala peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai administrator: (a) Fungsi sebagai administrator cukup menya waktu dan pekerjaan kepala sekolah, (b) Tuntutan

administrasi dan birokrasi yang cukup rumit dan detail dari Dinas Pendidikan, (c) Terbatasnya tenaga teknis administrasi yang baik dari sisi kuantitas dan keahlian, dan (d) Minimnya anggaran untuk guru yang melaksanakan PKB, terlebih untuk kategori publikasi ilmiah dan karya inovatif. Keempat, kendala peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai supervisi ialah supervisi kurang rutin dan intensif dan padatnya agenda kepala sekolah.

Paparan Data Penelitian Situs 2: SMAN 1 Geger Madiun

Peran Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan merupakan program yang terdapat sub-sub kegiatan, meliputi: pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif. Di dalamnya masih terdapat lagi sub-sub kegiatannya. SMAN 1 Geger Madiun ini merupakan sekolah yang berada di tingkat Kabupaten Madiun, namun sekolah ini merupakan sekolah favorit karena prestasi sekolah, prestasi guru, lingkungan sekolah yang mendapat penghargaan adiwiyata mandiri dan lain sebagainya. Oleh karena itu, dengan adanya prestasi segudang dari SMAN 1 Geger Madiun, tentu tidak lepas dari peran seorang kepala sekolah. Kepala SMAN 1 Geger Madiun yaitu Bapak Makmun Fatoni. Jabatan kepala sekolah yang diembannya merupakan tugas tambahan yang diberikan pada guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin sekolah. Dengan demikian peran sebagai pendidik tetap melekat pada seorang kepala sekolah.

Sebagai kepala sekolah yang sangat banyak memiliki aktivitas, namun Bapak Fatoni selalu menyempatkan dirinya untuk sekedar berbincang-bincang atau *sharing* tentang kemajuan pengembangan profesi dengan guru-guru saat istirahat ataupun saat ada pertemuan KKG/MGMP di sekolah. Kepala sekolah SMAN 1 Geger Madiun ini selalu mengupayakan agar guru-guru memiliki profesionalisme, dan diharapkan akan selalu melekat pada guru-guru SMAN 1 Geger Madiun, sehingga guru dapat mengerjakan tugasnya sesuai tuntutan profesi. Kepala sekolah terus berupaya untuk melakukan pembinaan, memfasilitasi, dan senantiasa mendorong agar para guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensi, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Dari berbagai ragam data diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pendidik di SMAN 1 Geger Madiun dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel Peran Kepala Sekolah sebagai Pendidik SMAN 1 Geger Madiun

Komponen	Keadaan
Kepala sekolah sebagai pendidik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki jiwa pendidik dengan PKB guru 2. Berupaya memberi teladan yang baik bagi guru dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) 3. Menjadi teladan bagi guru-guru yang melaksanakan kegiatan PKB 4. <i>Sharing</i> dengan guru yang kurang paham dalam melaksanakan PKB
Hal-hal yang perlu diperhatikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu yang terbatas 2. Perlunya perhatian lebih bagi guru yang kurang mengerti tentang PKB 3. Perlunya perhatian lebih untuk guru yang belum menjadikan guru sebagai profesi

Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer

Selain berperan sebagai pendidik, kepala sekolah juga berperan sebagai manajer. Dalam hal ini, Bapak Fatoni selaku kepala sekolah SMAN 1 Geger Madiun berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Dalam rangka melaksanakan tugasnya, kepala sekolah SMAN 1 Geger Madiun harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus bisa membantu guru untuk melakukan perencanaan, mengelola, melaksanakan program, mengontrol dan mengevaluasi. Dari berbagai ragam data diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer di SMAN 1 Geger Madiun dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer di SMAN 1 Geger Madiun

Komponen	Keadaan
Peran kepala sekolah sebagai manajer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) yang akan dilakukan 2. Menugasi guru untuk meningkatkan profesionalismenya melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah, ataupun karya inovatif 3. Melakukan pengawasan dan evaluasi dalam pelaksanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru
Kendala	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu terbatas

-
2. Padatnya program yang dibuat sehingga tidak memungkinkan untuk selalu bisa *sharing* dengan guru
 3. Mekanisme pengawasan dan evaluasi PKB guru yang belum optimal
-

Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator, dengan kata lain kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Dalam menjalankan perannya sebagai administrator yang berkaitan dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru, kepala SMAN 1 Geger Madiun ini benar-benar menjalankannya dengan baik. Hal ini juga dirasakan oleh guru-guru, dan staf TU yang bertugas untuk nantinya mengumpulkan SKP guru.

Selanjutnya, untuk peran kepala sekolah terkait dengan pengelolaan administrasi keuangan dalam program pengembangan keprofesian guru, kepala SMAN 1 Geger Madiun juga sudah melaksanakannya dengan baik. Hal ini terbukti bahwa jika kegiatan pengembangan guru yang dilakukan berupa pengembangan diri, maka anggaran dari sekolah akan dikeluarkan untuk hal itu, namun jika yang dilakukan adalah publikasi ilmiah dan karya inovatif maka anggarannya mandiri atau dengan kata lain dari guru yang bersangkutan karena guru yang akan melaksanakan kegiatan PKB sebenarnya sudah mendapat anggaran dari tunjangan pendidik yang diterimanya.

Dari berbagai ragam data diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator di SMAN 1 Geger Madiun dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator di SMAN 1 Geger Madiun

Komponen	Keadaan
Peran Kepala sekolah sebagai administrator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan kegiatan administrasi sekolah dengan baik terkait dengan kegiatan PKB guru 2. Mengelola administrasi keuangan terkait anggaran PKB dengan cermat 3. Membantu memfasilitasi guru dalam mengajar terkait dengan PKB guru
Kendala	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimnya anggaran untuk kegiatan PKB guru pada publikasi ilmiah dan karya inovatif

Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Salah satu peran dan fungsi kepala sekolah adalah melakukan supervisi terhadap guru dan karyawan. Bila berkaitan dengan proses belajar mengajar dan pembinaan siswa maka

kepala sekolah melakukan supervisi pada guru, sedangkan terkait yang di luar proses belajar mengajar kepala sekolah mensupervisi karyawan, baik tata usaha, *office boy*, dan satpam. Supervisi dilakukan agar meningkatkan kinerja guru dan karyawan. Dalam hal ini kepala SMAN 1 Geger Madiun mensupervisi guru, yakni sejauh mana guru melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan demi untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Dengan demikian, supervisi yang dilakukan Bapak Fatoni selaku kepala SMAN 1 Geger Madiun telah berjalan dengan baik. Untuk teknik supervisi kunjungan kelas yang dilaksanakan kepala sekolah ini sudah tepat yaitu dilakukan pada jam tidak efektif, namun seandainya terpaksa untuk dilaksanakan di jam efektif maka guru-guru harus memberikan tugas kepada siswa sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu. Dari berbagai ragam data diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor di SMAN 1 Geger Madiun dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor di SMAN 1 Geger Madiun

Komponen	Keadaan
Peran kepala sekolah sebagai supervisor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan teknik supervisi kunjungan kelas dan pembicaraan individual dengan guru yang mengikuti kegiatan PKB 2. Pelaksanaan teknik supervisi tidak pada jam efektif 3. merencanakan, melaksanakan, sampai menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam peningkatan profesionalismenya
Kendala	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu terbatas 2. Padatnya agenda kepala sekolah

Kendala dan Solusi Kepala SMAN 1 Geger Madiun dalam Menjalankan Perannya

Dalam menjalankan semua perannya, kepala SMAN 1 Geger Madiun tentunya juga mendapat kendala-kendala yang dapat menghambat berjalannya kegiatan PKB guru. Kendala-kendala pada masing-masing peran kepala SMAN 1 Geger Madiun tersebut adalah: Pertama, kendala peran kepala SMAN 1 Geger Madiun sebagai pendidik: (a) Waktu yang terbatas, (b) Perlunya perhatian lebih bagi guru yang kurang mengerti tentang PKB, dan (c) Perlunya perhatian lebih untuk guru yang belum menjadikan guru sebagai profesi. Kedua, kendala peran kepala SMAN 1 Geger Madiun sebagai manajer: (a) Waktu terbatas, (b) Padatnya program yang dibuat sehingga tidak memungkinkan untuk selalu bisa *sharing* dengan guru, dan (c) Mekanisme pengawasan dan evaluasi PKB guru yang belum optimal. Ketiga, kendala peran kepala SMAN 1 Geger Madiun sebagai administrator yaitu minimnya anggaran untuk kegiatan PKB guru pada publikasi ilmiah dan karya inovatif. Keempat,

kendala peran kepala SMAN 1 Geger Madiun sebagai supervisor ialah waktu terbatas dan padatnya agenda kepala sekolah.

PEMBAHASAN

Peran Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Peran kepala sekolah sebagai pendidik adalah melaksanakan tugas mengajar, namun berkaitan dengan pengembangan keprofesian guru di SMAN 3 Madiun ini sudah terlaksana dengan baik. Kepala SMAN 3 Madiun memberi teladan yang baik, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru, saling *sharing* dengan guru, memberikan dorongan kepada seluruh guru terkait dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan Mulyasa (2006: 99) bahwa “Kepala sekolah sebagai pendidik harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, serta mampu menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada setiap warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, dan mengadakan program akselerasi bagi para peserta didik yang memiliki kecerdasan di atas normal”.

Kegiatan pengembangan diri sering dilakukan oleh guru karena kegiatan yang ada di dalamnya tidak begitu rumit, tidak memerlukan biaya banyak biasanya juga SMAN 3 Madiun memberikan anggaran untuk guru yang mengikuti seminar-seminar, IHT (*In House Training*), dan lain sebagainya. Sedangkan untuk publikasi ilmiah masih kurangnya minat guru-guru untuk menulis melakukan penelitian-penelitian, padahal menurut kepala SMAN 3 Madiun, menulis untuk guru itu sangat penting karena agar guru tersebut memiliki kreatifitas. Dan untuk publikasi ilmiah ini jarang sekali dilakukan oleh guru di SMAN 3 Madiun, mengingat ini adal sekolah menengah atas, jadi pemikiran-pemikiran yang ingin melaksanakan kegiatan publikasi ilmiah ini hanya guru yang sekiranya membuat alat peraga dalam proses pembelajaran, yaitu guru kimia, fisika, matematika, geografi, dan biologi.

Kepala SMAN 1 Geger Madiun sudah melaksanakan perannya sebagai pendidik dengan baik. Berkaitan dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), kepala SMAN 1 Geger Madiun selalu mendorong tenaga kependidikannya untuk melaksanakan kegiatan PKB, entah itu karya yang dilakukan sendiri ataupun secara berkelompok maksimum oleh 4 orang guru. Namun, jika melakukan kegiatan PKB yaitu pada publikasi ilmiah dan karya inovatif, maka yang membantu paling akhir hanya sedikit mendapat angka kredit, jika itu dilakukan untuk kepentingan kenaikan pangkat. Hal ini sesuai dengan Priatna

dan Sukamto (2013: 196) menyatakan bahwa, “Jika suatu karya dikerjakan secara bersama, karya tersebut dapat dikerjakan oleh maksimum 4 orang guru. Keempat orang tersebut terdiri dari 1 penulis utama dan 3 penulis pembantu, jika penulis pembantu lebih dari 3 orang, maka penulis pembantu ke 4 dan seterusnya tidak mendapat angka kredit.

Dengan adanya hal demikian, maka peran kepala SMAN 1 Geger Madiun sebagai pendidik adalah wajib memberi pengertian kepada guru-guru di sekolahnya, dan hal itu diterima baik oleh guru-guru tersebut. Selain itu, saat ada guru di SMAN 1 Geger Madiun ingin mengikuti diklat, namun diklat itu dilaksanakan saat jam pelajaran yang dijalankan guru tersebut, di satu sisi guru tersebut tahu bahwa tidak boleh meninggalkan kelasnya namun di sisi lain guru tersebut ingin sekali mengikuti diklat. Oleh karena itu, peran kepala SMAN 1 Geger Madiun sebagai pendidik ini penting untuk menghadapi masalah guru yang demikian. Saat kepala SMAN 1 Geger Madiun mengalami hal tersebut, maka kepala sekolah harus memberi pengertian pada guru tersebut yang ingin mengikuti diklat, karena tugasnya sebagai guru adalah lebih utama daripada untuk mengikuti diklat, karena bukan berarti diklat tersebut tidak penting, namun pasti akan ada diklat lain lagi yang dapat diikuti. Selain itu saat sekolah ada undangan untuk mengikuti salah satu *workshop*, maka kepala SMAN 1 Geger Madiun senantiasa mendorong dan memfasilitasi guru-guru yang ditugaskan untuk mengikuti *workshop*. Sesuai dengan Depdiknas (2006), bahwa “Kepala sekolah sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki guru-gurunya, dan senantiasa memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensi mereka”.

Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai manajer ini sudah terlaksana dengan baik, mengingat karena peran kepala sekolah sebagai manajer ini merupakan posisi puncak yang dipegang kepala sekolah dalam menentukan keberhasilan sekolah. Hal ini dibuktikan dengan kinerja kepala SMAN 3 Madiun sebagai manajer dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan guru. Kepala SMAN 3 Madiun melakukan perencanaan dalam pengelolaan sekolah, terutama dengan pengembangan ke depannya, ada yang tertuang juga dalam program sekolah.

Program tersebut antara lain: pengelolaan kurikulum dan pengajaran, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan keuangan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, namun untuk pengelolaan sarana dan prasarana, dan pengelolaan sumber daya manusia, dalam pengembangan-pengembangan tersebut, tidak langsung diputuskan kepala sekolah sendiri, tapi juga berdasarkan usulan yang

dibuat kepala sekolah lalu dibahas dengan kelompok guru yang lain agar benar-benar sesuai dengan apa yang dibutuhkan sekolah. Selain itu, berkaitan dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan, kepala SMAN 3 Madiun memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk senantiasa dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi.

Dalam rangka melakukan perannya sebagai manajer, kepala SMAN 1 Geger Madiun memiliki strategi dalam memberdayakan tenaga kependidikannya, salah satunya adalah untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Kepala SMAN 1 Geger Madiun juga menguasai kompetensi manajerial, agar apapun yang direncanakan ke depannya untuk sekolah sesuai dengan cita-cita yang diharapkan. Peran kepala sekolah sebagai manajer terkait dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan yaitu membantu guru dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan program, pengontrolan, sampai pengevaluasian kegiatan PKB yang dilaksanakan oleh guru tersebut. Hal ini sesuai dengan Asmani (2012: 22) bahwa mengelola secara baik adalah tanggungjawab utama kepala sekolah, disinilah kepala sekolah berposisi sebagai manajer sekaligus pemimpin, dua peran yang diemban dalam satu waktu dan tidak bisa dipisahkan.

Keadaan yang ada di SMAN 1 Geger terkait peran kepala sekolah sebagai manajer yaitu kepala SMAN 1 Geger Madiun: (1) Menjalankan fungsi-fungsi manajemen terkait dengan PKB Guru, (2) Membuat perencanaan yang melibatkan staf terkait dengan PKB guru, (3) Membuat program sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah dan kebutuhan guru dalam kegiatan PKB guru, (d) Melakukan pengawasan dan evaluasi dalam pelaksanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru, (4) Melakukan kerja-kerja dalam bentuk tim dalam kegiatan PKB guru, dan (5) Menugasi pada guru untuk melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam PKB guru.

Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala SMAN 3 Madiun sudah melaksanakan perannya sebagai administrator dengan sangat baik yaitu kepala sekolah mengelola semua administrasi terkait dengan semua yang berkaitan dengan sekolah ini, meliputi administrasi kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, guru, keuangan, sarana dan prasarana, keuangan, dan surat menyurat. Sesuai dengan Asmani (2012), bahwa “Peran kepala sekolah sebagai administrator yakni mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah, dan harus memiliki kemampuan meliputi: kemampuan mengelola administrasi KBM dan BK, kemampuan mengelola administrasi kesiswaan,

kemampuan mengelola administrasi ketenagaan, kemampuan mengelola administrasi keuangan, kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana, dan kemampuan mengelola administrasi persuratan”.

Secara teknis kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah, guru, dan karyawan TU. Untuk memudahkan tenaga kependidikannya memahami pekerjaannya, kepala sekolah membuat SOP dan semua administrasi tersebut terdokumentasikan. Walaupun setiap waktu kepala sekolah dan tenaga kependidikan selalu menyempurnakan, karena kadang data yang sekolah miliki perlu penyempurnaan-penyempurnaan setiap waktu. Peran kepala sekolah sebagai administrator ini cukup menyita waktu, karena urusan administrasi lebih rumit. Sesuai keadaan yang terkait dengan peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai administrator yaitu: (1) Mengelola administrasi kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana, dan mengelola administrasi persuratan, (2) Mengalokasikan anggaran yang memadai untuk guru yang melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), (3) Membagi tugas-tugas pengelolaan administrasi secara teknis yang melibatkan wakil kepala sekolah, guru dan karyawan dalam kegiatan PKB guru, dan (4) Memfasilitasi guru dan karyawan dalam memudahkan kerja dengan perangkat SOP (*Standarization Operating System*) dalam administrasi terkait dengan kegiatan PKB guru.

Terkait peran kepala SMAN 1 Geger Madiun sebagai administrator dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan sudah dilaksanakan dengan baik. Kepala SMAN 1 Geger Madiun melakukannya dengan menganalisis kebutuhan guru yang akan melaksanakan kegiatan PKB yaitu melihat dari evaluasi sebelumnya apa yang cocok untuk mengembangkan kompetensi selanjutnya. Selain itu, kepala SMAN 1 Geger Madiun ini cukup rapi dalam administrasi, untuk yang terkait dengan PKB, kepala SMAN 1 Geger Madiun ini mengingatkan kepada guru-guru agar selalu menjadikan satu bundel tentang SKP guru-guru. Hal ini mempermudah untuk pengarsipan berkas-berkas jika suatu saat dibutuhkan.

Untuk peran kepala sekolah terkait dengan pengelolaan administrasi keuangan dalam program pengembangan keprofesian guru, kepala SMAN 1 Geger Madiun juga sudah melaksanakannya dengan baik. Hal ini terbukti bahwa jika kegiatan pengembangan guru yang dilakukan berupa pengembangan diri, maka anggaran dari sekolah akan dikeluarkan untuk hal itu, namun jika yang dilakukan adalah publikasi ilmiah dan karya inovatif maka anggarannya mandiri atau dengan kata lain dari guru yang bersangkutan karena guru yang akan melaksanakan kegiatan PKB sebenarnya sudah mendapat anggaran dari tunjangan pendidik yang diterimanya. Hal ini sesuai dengan Depdiknas (Asmani, 2012: 37) bahwa,

”Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, maka untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak terlepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru, tentunya akan mempengaruhi tingkat kompetensi pada gurunya. Oleh karena itu, kepala sekolah hendaknya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi para guru”.

Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai seorang kepala sekolah, sudah menjadi tugas utama dalam mensupervisi tenaga kependidikan dan karyawannya. Perannya sebagai supervisor ini sudah dilakukan dengan baik oleh kepala SMAN 3 Madiun. Dalam melaksanakan kegiatan supervisi pada guru, kepala SMAN 3 Madiun selalu membuat agenda dan pelaksanaannya kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah. Misalnya teknik supervisi yang digunakan kepala SMAN 3 Madiun yaitu dengan kunjungan kelas, setelah supervisi dilakukan maka kepala sekolah, wakil kepala sekolah, beserta guru yang telah disupervisi diberikan binaan tentang kemajuan atau kemunduran kompetensinya. Selain itu juga adanya perbaikan untuk profesionalisme guru, pembinaan di KKG (Kelompok Kerja Guru) baik dari sisi psikologis, pedagogik, maupun profesionalisme. Keadaan yang ada di SMAN 3 Madiun terkait dengan peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai supervisor yaitu membuat program supervisi, supervisi yang dilakukan supervisi kelas, supervisi kinerja, tidak lanjut dari supervisi dalam bentuk program pengembangan dan peningkatan profesionalisme guru, dan memberi arahan yang positif bagi guru yang kurang.

Supervisi yang dilakukan kepala SMAN 1 Geger Madiun yaitu jika berkaitan dengan proses belajar mengajar dan pembinaan siswa maka akan dilakukan supervisi pada guru, sedangkan untuk yang berkaitan di luar proses belajar mengajar, kepala sekolah mensupervisi karyawan (tata usaha, *office boy*, satpam). Namun terkait perannya sebagai supervisor ini, kepala sekolah mensupervisi guru yang melaksanakan kegiatan PKB. Teknik supervisi yang dilakukan kepala SMAN 1 Geger Madiun yaitu kunjungan kelas dan pembicaraan individual. Jika teknik supervisi yang dilakukan adalah kunjungan kelas, kepala sekolah selalu melaksanakannya pada jam tidak efektif. Dan jika teknik supervisi kunjungan kelas terpaksa dilaksanakan di jam efektif maka guru-guru harus memberikan tugas kepada siswa sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu.

Kendala dan Solusi Kepala SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun dalam Menjalankan Peran

Dalam menjalankan semua perannya yaitu sebagai pendidik, manajer, administrator dan supervisor, kepala SMAN 3 Madiun tentunya juga mendapat kendala-kendala yang dapat menghambat berjalannya kegiatan PKB guru. Kendala-kendala pada masing-masing peran kepala SMAN 3 Madiun tersebut yaitu: (a) perlunya perhatian untuk guru yang belum begitu mengerti program PKB, (b) pengawasan dan evaluasi yang belum optimal, (c) minimnya anggaran untuk guru yang melaksanakan PKB (publikasi ilmiah & karya inovatif), dan (d) padatnya agenda kepala sekolah untuk melakukan supervisi. Dengan adanya kendala-kendala tersebut tentunya ada solusi atau jalan keluar untuk mengatasi itu semua. Solusi dari kendala-kendala yang dihadapi kepala SMAN 3 Madiun dalam menjalankan peran tersebut yaitu: (a) adanya keteladanan diskusi dengan forum guru (KKG, MGMP, MGBK, dll), (b) dibuatnya mekanisme pengawasan dan evaluasi yang efektif, (c) pengelolaan administrasi keuangan yang sesuai dengan kebutuhan, dan (d) mengatur jadwal untuk melakukan supervisi.

Dalam menjalankan semua perannya yaitu sebagai pendidik, manajer, administrator dan supervisor, kepala SMAN 1 Geger Madiun tentunya juga mendapat kendala-kendala yang dapat menghambat berjalannya kegiatan PKB guru. Kendala-kendala pada masing-masing peran kepala SMAN 1 Geger Madiun tersebut yaitu: (a) padatnya agenda kepala sekolah, (b) minimnya anggaran untuk kegiatan PKB guru pada publikasi ilmiah dan karya inovatif, dan (c) padatnya program yang dibuat sehingga tidak memungkinkan untuk selalu bisa *sharing* dengan guru. Sedangkan solusi untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi kepala SMAN 1 Geger Madiun yaitu membuat jadwal rutin agar tidak bentrok dengan agenda yang lain dan melakukan pengelolaan keuangan sekolah dengan baik.

PENUTUP

Kesimpulan

Peran Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Kepala sekolah sebagai pendidik merupakan peran penting kepala sekolah untuk menjadi teladan bagi tenaga kependidikan dan kerjanya. Peran kepala sekolah sebagai pendidik di SMAN 3 Madiun yaitu (1) Memiliki jiwa sebagai seorang pendidik dalam PKB guru, (2) Memiliki profesionalisme dalam mengajar berkaitan dengan kegiatan PKB guru, (3) Memberikan keteladanan menjadi guru yang baik terkait dengan kegiatan PKB guru, dan (4) Berupaya untuk memberi teladan guru-guru agar memiliki profesionalisme dalam mengajar melalui kegiatan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB). Sedangkan peran kepala SMAN 1 Geger Madiun yaitu (1) Memiliki jiwa pendidik dengan PKB guru, (2) Berupaya memberi teladan yang baik bagi guru dalam pengembangan keprofesional berkelanjutan

(PKB), (3) Menjadi teladan bagi guru-guru yang melaksanakan kegiatan PKB, dan (4) *Sharing* dengan guru yang kurang paham dalam melaksanakan PKB.

Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sebagai seorang kepala sekolah selain sebagai pemimpin di sekolahnya, kepala sekolah juga berperan sebagai manajer. Peran kepala sekolah sebagai manajer ini yaitu untuk melakukan perencanaan, mengelola, melaksanakan program, mengontrol dan mengevaluasi. Begitu pula peran kepala SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun. Peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai manajer yaitu: (1) Menjalankan fungsi-fungsi manajemen terkait dengan PKB Guru, (2) Membuat perencanaan yang melibatkan staf terkait dengan PKB guru, (3) Membuat program sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah dan kebutuhan guru dalam kegiatan PKB guru, (4) Melakukan pengawasan dan evaluasi dalam pelaksanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru, (5) Melakukan kerja-kerja dalam bentuk tim dalam kegiatan PKB guru, dan (6) Menugasi pada guru untuk melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam PKB guru. Sedangkan peran kepala SMAN 1 Geger Madiun yaitu (1) Merencanakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) yang akan dilakukan, (2) Menugasi guru untuk meningkatkan profesionalismenya melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah, ataupun karya inovatif, dan (3) Melakukan pengawasan dan evaluasi dalam pelaksanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru.

Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator

Selain berperan sebagai pendidik dan manajer, kepala sekolah juga berperan sebagai administrator. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki 6 hal penting yaitu kemampuan mengelola administrasi KBM dan BK, kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, kemampuan mengelola administrasi ketenagaan, kemampuan mengelola administrasi keuangan, kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana, dan kemampuan mengelola administrasi persuratan.

Peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai administrator yaitu: (1) Mengelola administrasi kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana, dan mengelola administrasi persuratan, (2) Mengalokasikan anggaran yang memadai untuk guru yang melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), (3) Membagi tugas-tugas pengelolaan administrasi secara teknis yang melibatkan wakil kepala sekolah, guru dan karyawan dalam kegiatan PKB guru,

dan (4) Memfasilitasi guru dan karyawan dalam memudahkan kerja dengan perangkat SOP (*Standardization Operating System*) dalam administrasi terkait dengan kegiatan PKB guru. Sedangkan peran kepala SMAN 1 Geger Madiun sebagai administrator yaitu Melaksanakan kegiatan administrasi sekolah dengan baik terkait dengan kegiatan PKB guru, Mengelola administrasi keuangan terkait anggaran PKB dengan cermat, dan Memfasilitasi guru dalam mengajar terkait dengan PKB guru.

Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Salah satu peran dan fungsi kepala sekolah adalah melakukan supervisi terhadap guru dan karyawan. Bila berkaitan dengan proses belajar mengajar dan pembinaan siswa maka kepala sekolah melakukan supervisi pada guru, sedangkan terkait yang di luar proses belajar mengajar kepala sekolah mensupervisi karyawan, baik tata usaha, *office boy*, dan satpam. Supervisi dilakukan agar meningkatkan kinerja guru dan karyawan. Peran kepala SMAN 3 Madiun sebagai supervisor yaitu (1) Membuat program supervisi dalam kegiatan PKB guru, (2) Supervisi yang dilakukan supervisi kelas, supervisi kinerja, (3) Tindak lanjut dari supervisi dalam bentuk program pengembangan dan peningkatan profesionalisme guru yaitu PKB guru, dan (4) Memberi arahan yang positif bagi guru yang kurang untuk mengikuti PKB guru. Sedangkan peran kepala SMAN 1 Geger Madiun sebagai supervisor yaitu (1) Melaksanakan teknik supervisi kunjungan kelas dan pembicaraan individual dengan guru yang mengikuti kegiatan PKB, (2) Pelaksanaan teknik supervisi tidak pada jam efektif, dan (3) merencanakan, melaksanakan, sampai menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam peningkatan profesionalismenya

Kendala dan Solusi Kepala SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun dalam Menjalankan Peran

Dari kedua ini yaitu SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun memiliki kesamaan kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menjalankan perannya yaitu sama-sama memiliki agenda yang padat dan minimnya anggaran sekolah untuk kegiatan PKB guru khususnya dalam kegiatan publikasi ilmiah dan karya inovatif.

Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, diberikan beberapa saran: (1) Bagi Kepala SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun, diharapkan dapat menjadi acuan dalam mengetahui pengembangan keprofesian berkelanjutan yang dilakukan oleh para guru, (2)

Bagi Guru SMAN 3 Madiun dan SMAN 1 Geger Madiun, diharapkan guru secara rutin mengikuti program pengembangan keprofesian berkelanjutan mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta memiliki kepribadian yang kuat sesuai dengan profesinya yang bermartabat, terlindungi, sejahtera, dan profesional agar mampu menghadapi perubahan internal dan eksternal dalam kehidupan, (3) Bagi Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota Madiun serta Unit Pelaksana Teknis di Jenjang Pendidikan Menengah Atas, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian terhadap persoalan pendidikan, pemerataan pendidikan, peningkatan mutu pendidikan, dan memberi solusi terhadap masalah dalam pendidikan khususnya profesionalisme guru, (4) Bagi Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, diharapkan agar jurusan diperluas lagi dalam mengkaji peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru salah satunya melalui PKB guru dan dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk mata kuliah yang berkaitan dengan penelitian ini, dan (5) Bagi peneliti lain, hasil penelitian dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian yang lebih mendalam dan sebagai bahan perbandingan antara teori yang sudah ada dengan kenyataan di lapangan.

DAFTAR RUJUKAN

- Asmani, J. M. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- Depdiknas. 2006. Pedoman Pelaksanaan Pemberdayaan KKG dan MGMP Melalui Dana Bantuan Langsung (*Block Grant*) Propinsi Jawa Tengah. Jakarta: Depdiknas.
- Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Priatna, N & Sukamto, T. 2013. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Ulfatin, N. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wiyono, B, B. 2007. *Metodologi Penelitian: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research* (Burhanuddin, Ed). Malang: Rosindo Malang.